

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Akvizice bezpečnostní agentury na vybraném zahraničním trhu

Acquisition of the security agency on a chosen foreign market

BP-MO-KMG-2010-22

VOJTĚCH BALVÍN

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: Vojtěch Balvín, BFB a Falco s.r.o.

Počet stran: 80

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 7. 5. 2010

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000Sb. o právu autorském, §60 – dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Uplatňuji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si v domě povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, ať do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci 7. 5. 2010

í í í í í í í í í í í

Podpis

Anotace

Bakalářská práce je studií o zahájení mezinárodního obchodu se službami společnosti BFB-Falco s.r.o., která provádí ochranu a ostrahu majetku a osob. Teoretická část je věnována obecnému popisu zabezpečovacích služeb, dále charakteristice a podmínkám vstupu na zahraniční trh.

V praktické části je představena společnost BFB Falco s.r.o., její činnost a podnikatelský záměr vstupu na vybraný zahraniční trh. Zhodnocení a doporučení vyplývá z analýzy konkrétního záměru společnosti spojeného se vstupem na zahraniční trh. Dále jsou doporučeny možnosti dalšího rozvoje společnosti.

Klíčová slova: bezpečnostní služba, akvizice, zahraniční trh.

Annotation

The bachelor thesis is a study which is dealing with the beginning of the international trade of the BFB-Falco s.r.o. which is providing the protection and the surveillance of property and persons.

The aim of the theoretical part of this thesis is to bring in the general description of the security services, the characteristics and the conditions of a possibility of an entry into the foreign market.

The practical part introduces BFB Falco s.r.o., its activities and the main reason of entry on selected foreign market. The evaluation and the recommendations result from the analysis of a particular device project which is associated with the entry into the foreign market. There are recommended some options of further development of the company.

Keywords: security service, acquisitions, foreign market.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Demelovi za cenné rady a pomoc při psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat za vstřícný přístup mému konzultantovi Vojtěchu Balvínovi a ostatním zaměstnancům společnosti BFB-Falco s.r.o. Velký dík patří také mé rodině a všem přátelům za podporu při studiu.

V Liberci dne 7. 5. 2010

í í í í í í í í í í í í í í

Podpis

Obsah

Prohlášení.....	3
Anotace	4
Annotation.....	5
Podkování.....	6
Seznam použitých zkratk	10
Seznam tabulek	12
Úvod	13
1. Uvedení do problematiky bezpečnostních agentur a představení vybrané firmy.....	14
1.1 Obecná charakteristika bezpečnostních služeb	14
1.1.1 Popis činnosti	15
1.1.2 Právní postavení bezpečnostních služeb	18
1.1.2.1 Pracovní právní postavení pracovníků bezpečnostních služeb	20
1.1.3 Organizace v oboru bezpečnostních služeb	23
1.1.3.1 KBS Český klub bezpečnostních služeb o. s.	23
1.2 Představení BFB s.r.o.	25
1.1.4 Příspěvky pro zaměstnavatele	26
2. Obecné principy bezpečnostních agentur v mezinárodních podmínkách.....	29
2.1 Evropský klub bezpečnostních služeb	29
2.2 CoESS a Konfederace evropských bezpečnostních služeb.....	31
3. Malé a střední podnikání v evropském prostoru	33
3.1 Malé a střední podniky v podmínkách evropského tržního prostoru	33
3.2 Podpora malého a středního podnikání z úrovně EU	35
3.3 Podnikání v EU.....	40
4. Obecné podmínky akvizice	42
4.1 Marketingová příprava vstupu na nový trh	42

4.1.1	Mezinárodní marketing	42
4.1.1.1	Služby v mezinárodním marketingu	43
4.1.1.2	Mezinárodní marketingové plánování.....	44
4.1.2	Příímá a nepřímá akvizice	49
4.1.3	Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání.....	50
4.1.3.1	Strategie širokého pronikání na trh	50
4.1.3.2	Strategie diferenciacce	50
4.1.3.3	Strategie úzké specializace	51
4.1.3.4	Strategie vedoucí firmy na trhu	51
4.1.3.5	Strategie druhé největší firmy na trhu.....	51
4.1.3.6	Strategie napodobující velké firmy	52
4.1.3.7	Strategie firem zaměřujících se na mikrosegmenty.....	52
4.2	Kapitálový vstup na zahraniční trh	52
4.2.1	Smlouva o prodeji podniku	53
4.2.2	Akviziční smlouva	54
4.2.3	Společnosti zabývající se poradenstvím v oblasti akvizic	54
5.	Konkrétní vstup na trh.....	58
5.1	Úvahy o podnikání v zahraničí.....	58
5.2	Kontrolní služby v mezinárodním obchod	59
5.3	Mezinárodní cenová politika	59
5.4	Rizika mezinárodního obchodu.....	60
5.5	Konkrétní záměr BFB a Falco s.r.o.	61
5.5.1	Slovensko jako cílené území mezinárodního obchodu	61
5.5.2	Základní informace	61
5.5.3	Podobná nabídka zabezpečení firmy na Slovensku	63
6.	Inovace, směr k úspěchu	66

6.1	Faktory omezující rozvoj malých a středních podnik	66
6.1.1	Rámcové podmínky ovlivňující podnikání	66
6.2	Všeobecné a subjektivní příčiny neúspěchu v podnikání	67
6.3	Inovace	68
6.3.1	Inovační proces	69
7.	Zhodnocení	71
ZÁVĚR	73
Seznam použité literatury	75
Seznam příloh.....		78
Přílohy.....		79

Seznam použitých zkratk

ABDS	Asociace bezpečnostních a detektivních služeb
aj.	a jiné
apod.	a podobně
CoESS	Konfederace evropských bezpečnostních služeb
ČR	Česká republika
KBS	Český klub bezpečnostních služeb
DPH	Dan z přidané hodnoty
EAGGF	Evropský zemědělský úsmrňovací a záruční fond
EEIP	Ekonomické expertízy, investiční poradenství
ERDF	Evropský fond rozvoje
ESBOC	Evropský klub soukromých bezpečnostních služeb
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
Mil.	Milion
mj.	mimo jiné
MO	Mezinárodní obchod
Např.	Například
OPPP	Operační program pro myslu a podnikání
PCO	Pult centralizované ochrany

RIA	Hodnocení dopadů regulace
SOS	Sdružení obrany spotřebitele
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
USA	Spojené státy americké
XY	Nejmenovaná společnost
ZPS	Změna pracovní schopnosti

Seznam tabulek

Tabulka 1 ó geografická kritéria

Tabulka 2 ó demografická kritéria

Tabulka 3 ó etnografická kritéria

Tabulka 4 ó fyziografická kritéria

Tabulka 5 ó sociopsychologická kritéria

Tabulka 6 ó behaviorální kritéria

Úvod

Zajištění bezpečnosti a pořádku spadá především do kompetence Policie České republiky. Každý demokratický stát si plněním tohoto úkolu vytváří vhodné podmínky pro fungování všech složek, orgánů, organizací a institucí státu, jakof i pro správný chod každodenního života společnosti.

Policie České republiky však není jediným subjektem, který by se měla starat o ochranu života a zdraví občanů, majetku a veřejného pořádku. Máme zde řadu dalších subjektů, které se spolupodílejí na klidném a bezproblémovém chodu našich životů. Jedním z nich jsou již zmíněné bezpečnostní agentury. Tento pojem už dnes není pro nikoho velkou neznámou. Jen málokdo nepřišel do styku s některou z podobných institucí.

Srovnáme-li bezpečnostní služby v České republice s podobnými subjekty v zahraničí, je patrné, že agentury na zdejším trhu působí zcela odlišně. Hlavním důvodem je zaostávání po stránce profesionality a celkové kvality. Proto mají agentury v ostatních zemích Evropy v této oblasti nabízených služeb. Jejich pravomoci totiž souvisí s legislativním postavením policie a efektivním ochrany majetku ze strany státu. V České republice není pravidlem, že by docházelo k vzájemné spolupráci mezi těmito institucemi.

Avšak v této práci se spíše zaměříme na zahraniční trh. V ostatních zemích Evropské unie se služby v posledních dvaceti až třiceti letech postupně stávají významným prvkem mezinárodního obchodu. Ve srovnání s dynamikou obchodu se zbožím dosahují služby na zahraničních trzích obecně vyšších meziročních přírůstků a jejich podíl na obchodním obrátu se stále zvyšuje. Z tohoto pohledu má export služeb významnou roli v rozvoji ekonomik jednotlivých zemí. Podstatný podíl na exportu služeb mají různé obchodní služby, mezi které patří právě bezpečnostní služby. V zahraničí tedy není poskytování bezpečnostní služby se sídlem v jiné zemi, nic neobvyklého.

Česká republika má v úrovni MO se službami s ostatními zeměmi velké rezervy. V rámci exportu služeb celkově, tedy i u služeb bezpečnostních, se řadíme spíše až ke druhé výkonnostní skupině. Měli bychom usilovat o to, abychom si v exportu služeb dobyli takové pozice, jako v exportu zboží.

1. Uvedení do problematiky bezpečnostních agentur a představení vybrané firmy

1.1 Obecná charakteristika bezpečnostních služeb

Soukromou bezpečnostní službou se rozumí služby týkající se ochrany a ostrahy osob a majetku, dále ochrana dalších práv a svobod subjektů podnikajících na trhu, stejně tak zabezpečení ochrany osob a majetku v rámci vlastní firmy. Jedná se o činnost agentury jako nestátní organizace, založené a vykonávané na komerčním základě. Činnost spoívá v projektování, organizování, řízení a kontrole, ve vlastním výkonu ochrany a ostrahy majetku a osob, strážní služby, převoz peněžitých hotovostí a jiných cenností a realizace výjezdových skupin pro případy narušení objektů zabezpečených elektronickými zabezpečovacími systémy.

Podnikání v oboru poskytování soukromých bezpečnostních služeb je poměrně významným odvětvím komerčních aktivit již od roku 1990. Hlavním důvodem je nárůst majetkových a ostatních nebezpečných forem kriminality, který vede ke stálému nárůstu zájmu o nákup služeb na úseku ostrahy a ochrany majetku i osob.

Pro činnost firem je charakteristická skutečnost, že své služby poskytují až po dojednání a řádném uzavření některého ze smluvních vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem. Pojem soukromé bezpečnostní služby je tedy označením pro placené, na komerčním základě poskytované služby na úseku ochrany a ostrahy oprávněných zájmů fyzických a právnických osob. Za současného stavu tedy tímto označíme určitý produkt podnikatelské činnosti. Jedná se o činnost, mezi jejími atributy patří její nestátní charakter, povinnost smluvního vztahu mezi subjektem služby poskytujícím a odběratelem těchto služeb. Provozování této činnosti na území České republiky je podmíněno státním souhlasem k provozování těchto služeb. Tím je myšlena koncesní listina či licence.

V dané oblasti je nutno rozlišovat zejména takové pojmy jako:

a) soukromé bezpečnostní služby

Služby poskytované ve činnosti na komerčním základě, které v sobě zahrnují:

- hlídací služby
- detektivní služby
- technické služby k ochraně majetku a osob
- vlastní ochranu

b) soukromá bezpečnostní služba

služba směřující k realizaci soukromých bezpečnostních služeb

c) soukromá bezpečnostní agentura

Subjekt poskytující soukromé bezpečnostní služby a realizátor soukromé bezpečnostní služby

(Macek, 1997)

1.1.1 Popis služby

Jak již bylo zmíněno, vysoký počet majetkové kriminality a neustále rostoucí objem závažných trestných činů v této sféře zvyšují důležitost a determinují poptávku po soukromých bezpečnostních službách.

Na základě smlouvy mezi zákazníkem (objednatel, pánkem, apod.) a soukromou bezpečnostní službou působí její pracovníci ochranné funkce v příslušném objektu, a to v rozsahu, v jakém jim byly smlouvou svěřeny. Ochranu objektu, majetku a osob lze chápat jako soustavu vzájemně souvisejících preventivních opatření administrativního a výkonného charakteru, pomocí níž má být zajištěna bezpečnost života a zdraví pracovníků a návštěvníků objektu, bezporuchový provoz služby, ochrana majetku a skutečností, které mají zstat utajeny před nepovolanými osobami, popř. další chráněné zájmy. Objektem se rozumí komplex budov a prostor, i prostor přílehlých a významných z hlediska ochrany objektu, na němž se vztahuje režim objektu. Ochrana objektu se realizuje systémem interních bezpečnostních opatření, preventivních opatření a za využití speciálních technik.

Hlavním úkolem hlídacích služeb je zabezpečit veškerý požadavek a bezpečnost svěřeného objektu, což je dosahováno:

a) kontrolní propustkovou službou

V rámci této činnosti pracovníci soukromé bezpečnostní agentury zabezpečují ochranu objektu:

- zabránit neoprávněnému vstupu osob nebo neoprávněnému vjezdu vozidel (dopravních prostředků) do objektu
- provádět kontrolu osob a dopravních prostředků, které opouštějí objekt, s cílem zjistit, zda nedochází k neoprávněnému vynášení nebo vyvážení majetku

b) kontrolní činnosti

Kontrolní činnosti pracovníci soukromé bezpečnostní agentury při zabezpečování hlídacích služeb zejména:

- zabránit rozkrádání, ztrátě, poškození, zneuctění a zničení majetku
- plnit úkoly spojené s ochranou bezpečnosti a zdraví při práci a plnit úkoly v rámci protipoškrádání bezpečnosti, a to v rozsahu vymezeném v rámci smlouvy o ochranu objektu

c) střežení objektu

- na pevných stanovištích
- pochůzkovou službou
- využitím cvičených hlídacích psů

Úkolem pracovníků soukromé bezpečnostní agentury při zabezpečování ochrany objektu střežením na pevném nebo pochůzkovém stanovišti je především:

- zabránit vstupu osob a vjezdu vozidel do objektu na místech mimo kontrolní propustkovou službu
- zabránit nekontrolovanému vyvážení a vynášení materiálů, zboží a dalších věcí z ostraženého objektu
- zabránit vzniku mimořádných událostí v objektu znemožněním vstupu všech osob a všech vozidel mimo místa stanovená pro vjezd a výjezd

d) realizaci bezpečnostních opatření v objektu

Jde zpravidla o doplňková opatření uvedená ve smlouvě mezi subjekty.

e) realizaci zásahů při mimořádných událostech

Jedná se o systém opatření při vzniku mimořádných událostí v objektu a v jeho bezprostřední blízkosti (požáry, výbuchy, flivelné pohromy, apod.). Je třeba, aby ve směrnicích pro ochranu objektu byly vypracovány vzorové postupy pro likvidaci výše uvedených mimořádných opatření. Dále se může jednat o zásah realizovaný pracovníky soukromé bezpečnostní služby při signálu o narušení objektu i jeho jednotlivých prostor a dílích objekt zabezpečených elektronickými zabezpečovacími systémy proti vloupání, k signalizaci úniku plynu, vody, vzniku požáru, apod.

f) vyrozumění míst poskytujících pomoc

Jde o vyrozumění havarijních služeb, hasičských útvarů, lékařské záchranné služby, policie, atd. Může se také jednat o vyrozumění vlastní soukromé bezpečnostní agentury, zejména při požadavku na posílení výkonu služby.

g) zajištění dalších oprávněných zájmů zákazníka

Ochrannáinnost se vztahuje na:

- movitý majetek zákazníka
- nemovitý majetek zákazníka, včetně peněžních hotovostí a jiných cenností
- osoby nacházející se legálně v objektu
- soubory databází a jiné informace, je-li jsou majetkem společnosti (zákazníka)

Dnešní klasické spektrum služeb, které můžeme najít téměř v každé nabídce stávajících agentur v České republice, zahrnuje fyzickou ostrahu objektu, recepční službu, službu s kontrolami na vjírnici, zajištění doprovodu a převozu finančních částek i jiných hodnotných věcí. Co se týká střežení objektu, je dnes běžné napojení objektu na pult centralizované ochrany (PCO), který zabezpečuje nepřetržitý kontakt mezi dispečerem PCO a hlídaným majetkem klienta.

V současnosti je nejdražší komoditou fyzická ostraha. Proto se z dlouhodobého hlediska doporučuje instalace kamerových systémů. U kvalitnějších bezpečnostních agentur, zejména v ostatních evropských zemích, je dnes běžná úschova cenností, hotovostí, dokladů, drahých automobilů, apod. Celkově nemůžeme srovnávat zpracovanost kompletního systému evropských agentur se stávajícími službami u nás.

V zahraničí je velký tlak na rozšiřování portfolia služeb bezpečnostních agentur. Z tohoto důvodu kladou agentury vysoké nároky na přípravu jejich pracovníků, jak v oblasti právního vzdělání, teoretických znalostí z dané oblasti a v neposlední řadě na vysokou fyzickou a psychickou zdatnost a odolnost. Tuzemské bezpečnostní služby se stále rozvíjí a následují kroky především západních zemí. I přes tuto skutečnost nevyužívají ve velké míře subjekty občanské bezpečnostních agentur, ale pro hlídací služby využívají zaměstnance z vlastních řad. Z finančního hlediska a z hlediska možných rizik lze konstatovat, že využití služeb bezpečnostní agentury vede ke snížení nákladů. Většina firem se soustředí na zisk ze své hlavní činnosti a opomíjí její význam a důležitost komplexní bezpečnostní ochrany. V tomto směru musí sehrát soukromé bezpečnostní služby úlohu jak ve své nabídce, tak v tom, že budou upozorňovat vedení firem na možná nebezpečí a navrhnout svým zákazníkům způsob řešení komplexnosti bezpečnostních služeb.

(Macek, 1997)

1.1.2 Právní postavení bezpečnostních služeb

Právní postavení bezpečnostních služeb je nedoceněným prvkem bezpečnosti a prevence kriminality. Jedná se o aktuální problém naší země, protože absence zákona o soukromých bezpečnostních službách, který je v ostatních evropských zemích zcela běžný, značně diskriminuje bezpečnostní služby na komerčním trhu bezpečnosti. Přestože bezpečnostní služby zaměstnávají značné procento obyvatel se zdravotním omezením a mají roční obrát kolem 20 miliard korun, jsou opomíjeným odvětvím.

Zákon č. 455/1991 Sb., v platném znění, o živnostenském podnikání, jako jediný v celém právním systému ČR uvádí konkrétní pojmy z oblasti soukromých bezpečnostních služeb. Dne 1. 1. 2009 nabyl účinnosti zákon č. 274/2008 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Policii České republiky. Částí dvanáctou článkem XVIII citovaného zákona byla provedena i novela již zmínovaného živnostenského zákona. Nově zavedené ustanovení §6a se zabývá rozsahem činností zavedených do dvou nových koncesovaných živností – Ochrana majetku a osob a Služby soukromých detektivů a speciální právní úpravou stanovící kritéria bezúhonnosti pro provozování uvedených

koncesovaných flivností a dále pro posuzování koncesované flivnosti šPoskytování technických slufleb k ochran majetku a osob. Nov za azené ustanovení §31a stanoví povinnost podnikatele provozujícího koncesované flivnosti šOstraha majetku a osob a šSlufibly soukromých detektiv ō zajistit, aby uvedené innosti vykonávali zam stnanci odborn a zdravotn zp sobilí. K odpovídajícím zm nám (nahrazení dosud jediné koncesované flivnosti s p edm tem podnikání š Ostraha majetku a osob a slufibly soukromých detektiv ō dv ma samostatnými flivnostmi v etn úpravy pořadované odborné zp sobilosti a podmínek provozování flivnosti vyřadovaných podle § 27 odst. 3) dochází rovn fl v p íloze . 3 a dále i v p íloze . 5 (doplň ní p ílohy o dv nov uvedené flivnosti, odborné zp sobilosti a poznámky). Problematika p echodných ustanovení, vztahujících se k podnikání v p edm tných koncesovaných flivnostech, je e-ena v ásti dvanácté, l. XIX cit. Zákona . 274/2008 Sb.

Dnem 4. 9. 2009 byl ve Sbírce zákon uve ejn n zákon . 292/2009 Sb., kterým se m ní zákon . 353/2003 Sb., o spot ebních daních, ve zn ní pozd j-ích p edpis , a dal-í související zákony. Tento právní p edpis nabyl ú innosti dne 1. 10. 2009. Z pohledu podnikatel v flivnostech šOstraha majetku osob a šSlufibly soukromých detektiv ō je d leflitá ást –está ó Zm na zákona. Touto zm nou zákona dochází k prodloužení lh ty pro doložení doklad prokazujících splň ní odborné zp sobilosti u vý-e uvedených koncesovaných flivností z jednoho roku na t i léta, tedy do 1. 1. 2012. Teprve po marném uplynutí této lh ty m fle flivnostenský ú ad p íkro it ke zru-ení flivnostenského oprávn ní.

Odborná zp sobilost u flivnosti Ostraha majetku a osob se prokazuje:

- vysoko-kolské vzd lání nebo vy-í odborné vzd lání právnického, bezpe nostního nebo obdobného zam ení,
 - st edním vzd láním s maturitní zkou-kou v oboru bezpe nostním nebo právním a 3 roky praxe, nebo
 - st ední vzd lání s maturitní zkou-kou a osv d ení o odborné kvalifikaci pro p íslu-nou pracovní innost vydané s platností na 5 let za ízením akreditovaným podle zvlá-tních p edpis Ministerstvem -kolství, mládeře a t lovýchovy,
- za podmínek stanovených zvlá-tním právním p edpisem a 3 roky praxe,

za příbuzný obor lze považovat službu u Policie České republiky, obecní policie, Justiční stráž, Vojenské policie, atd.

(Macek, 1997)

1.1.2.1 Pracovní právní postavení pracovníků bezpečnostních služeb

Postavení zaměstnanců vychází z předpokladu, že jejich zaměstnanecký vztah k firmě provozující bezpečnostní službu je pracovní právním vztahem založeným na ustanoveních zákoníku práce. Je to smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (soukromou firmou s licenci k provozování bezpečnostních služeb). Ve vztahu k pracovníkům v bezpečnostních agenturách jsou podmínky pro jejich práci plně v souladu se všemi ustanoveními zákoníku práce, bez odlišností charakteristických pro příslušníky všech policejních sborů v ČR.

Soukromé služby nemají a ani nemohou mít jiná práva, než kterákoliv občan. Mohou například pachatele trestného činu omezit na osobní svobodu a předat policii, použijí-li zbraň, platí pro ně rovněž stejné podmínky jako pro kohokoliv jiného. Právě proto, že jsou soukromé, nemohou mít zvláštní pravomoci. Pravomoc je atributem veřejné moci a přísluší tedy státu. Kdyby pracovníkům bezpečnostních agentur byla přiznána některá oprávnění, porušila by se ústavou zaručená rovnost a omezila by svoboda občana.

Je tu jediná možnost, kdy pracovníci bezpečnostních agentur mohou získat některá oprávnění. Tato oprávnění musí být obsahem uzavřené smlouvy mezi klientem a bezpečnostní agenturou. Podpisem poté majitel nebo provozovatel objektu deleguje své právo k ochraně majetku na smluvní subjekt, tedy na bezpečnostní službu a její pracovníky na konkrétních stanovištích, zároveň vyslovuje souhlas s formami a způsobem tohoto zabezpečení. Zde je třeba především o vztáích firmách a různých závedech.

Nejméně jim jde o následující oprávnění:

- kontrolovat osoby, které vycházejí z objektu, za jeho ochranu smluvně odpovídá určitá bezpečnostní služba, může se jednat o kontrolu zavazadel, o požadavek na předložení v instrukci uvedených dokladů (např. propustky, povolení ke vstupu, povolení k vynesení předmětů, apod.)

- kontrolovat vozidla vjíždějící do objektu nebo z objektu vyjíždějících i jejich náklad, vyřadovat od jejich osádek potřebné doklady k vozidlu a nákladu, ve stanovených případech je bezpečnostní pracovník oprávněn zamezit vozidlu ve vjezdu nebo výjezdu, provádí se prohlídka nákladových prostor vozidel, zavazadlových prostor i kabin pro cestující, pracovník bezpečnostní služby nikdy sám nemanimuluje se za řízením vozidla, nedotýká se jeho součástí a agregátů, veškeré věci nechává ukázat leny osádky
- pořadovat uvnitř chráněného objektu vysvětlení od osob v případě podezření z nedovolené nebo trestné činnosti
- vyzvat v chráněném objektu každého, kdo je podezřelý z neoprávněného vniknutí do objektu, aby prokázal svoji totožnost a oprávnění se v objektu zdržovat, pokud takové oprávnění nemá, přiměje ho, aby objekt opustil, pokud je evidentní, že neulo ani o útok na chráněný zájem, ani o právu takového jednání
- zadržet každého, kdo je v chráněném objektu pěstěn pěstěním trestné činnosti nebo bezprostředně po něm, pokud je to nutné
 - k zajištění totožnosti
 - k zamezení útoku
 - k zajištění důkazů

Zadržanou osobu musí pracovník bezpečnostní služby neprodleně předat Policii ČR nebo ostatním příslušným orgánům. Nelze-li tak učinit, pak omezení svobody bez odkladu oznámí na stejné místo. Předání se týká i věcí, které byly u osoby nalezeny a vzbudily důvodné podezření, že pocházejí z majetku zákazníka, nebo jich bylo použito k páčání trestné činnosti. V tomto případě je pracovník bezpečnostní agentury oprávněn a interními předpisy instruován k tomu, aby se přesvědčil, že osoba není ozbrojena.

- provádění osobní prohlídky zaměstnanců zákazníka jsou pracovníci bezpečnostních agentur oprávněni jen v ojedinělých případech. Platí zde omezení, že provádění takovýchto prohlídek je možné jen v případech, kdy se jedná o výslovný, ve smlouvě uvedený požadavek zákazníka, a zaměstnanci zákazníka bezpečnostní agentury jsou obeznámeni a srozuměni se skutečností, že dobrovolné podrobení se této prohlídce je jednou z jejich pracovních povinností, vyplývajících z jejich zaměstnaneckého vztahu

- provést prohlídku zavazadla. Také toto oprávnění musí vzejít z interních předpisů chráněného objektu a osoby vcházející a vycházející z objektu musí být s tímto uspořádáním předem seznámeny, pracovník bezpečnostní služby provádí prohlídku zavazadel bu prostřednictvím technických prostředků nebo zrakem, s předem touto v zavazadle nikdy sám nemanipuluje, o manipulaci požívá kontrolovanou osobu
- k prosazení na sebe delegovaných oprávnění nebo při vlastní sebeobraně, případně v krajní nouzi, může zaměstnanec bezpečnostní agentury použít hmat a chvat sebeobrany, obušku, slzotvorného plynu a cvičeného psa s nálehlým osvědčením o stupni dosaženého výcviku, použítí těchto postupů a bezpečnostních prostředků ovšem pro zaměstnance bezpečnostních agentur vyplývá pouze z důvodu § 13 a § 14 trestního zákona, aplikace těchto ustanovení trestního zákona rovněž umožňuje zcela legálně v souladu s platným právním stavem výkon jedné z nejzákladnějších forem bezpečnostních služeb poskytované pouze několika agenturami se speciálně vymezenými pracovníky osobní ochrany. Zde platí bezpodmínečný požadavek, že tato služba může být poskytována pouze s výhradou a na výslovné povolení chráněné osoby.

Zákroky pracovníků na úseku bezpečnostních služeb (zvláště pokud se jedná o použití obranných prostředků nebo stelných zbraní) musí být v každém případě, stejně jako u každého oběť R, zcela primárně útokem na chráněný zájem.

V poslední době se mnohdy setkáváme, a již z tisku, i při kontaktu s ostatními médii, s články, kde jsou bezpečnostní agentury napadeny z porušení zákona. V této době jde o stíhání spotřebitelů.

(Macek, 1997)

Příklad

Nejbližší nám jsou nákupní centra a obchody, které jsou stále napjatými bezpečnostními agenturami. Mnoho zaměstnanců není totiž dostatečně proškolen a následně pak vyvolávají svého pracovního obleku a postavení, když nevybíravým způsobem a arogantně kontrolují

pomyslné zlod je, jinak tedy normální zákazníci a vynucují si nahlédnutí do jejich tašek a osobních dokladů. Spotřebitelé se potom obrací na SOS a Sdružení obrany spotřebitelů.

Největším problémem jsou cedule s nápisem „Vstupem do prodejny souhlasíte s kontrolou obsahu tašek“. A právo proti tomu ujednání SOS bojuje.

Pracovníci agentur si totiž v žádném případě nemohou toto jednání dovolit. I když je v místech vstupu do subjektu upozorňující cedule, není zaměstnanec bezpečnostní agentury ze zákona oprávněn nahlížet do osobních věcí. Má-li podezření, že zákazník něco odcizil, je povinen vydat ho policii.

1.1.3 Organizace v oboru bezpečnostních služeb

1.1.3.1 KBS a český klub bezpečnostních služeb o. s.

Po znovuzrození sektoru soukromé bezpečnosti v České republice po listopadu 1989 již v roce 1990 vznikla Asociace bezpečnostních a detektivních služeb Čech, Moravy a Slezska a ABDS - jako první sdružení soukromé bezpečnostního sektoru. Bohužel se v tomto sdružení projevilo několik názorových směrů týkajících se zahraničního kapitálu do soukromé bezpečnostního sektoru v ČR, na podobu tohoto sektoru, apod. To na sklonku roku 1992 vedlo k rozpadu ABDS a v roce 1993 k následnému rozdělení na tři sdružení.

- český klub soukromých bezpečnostních a detektivních služeb
- Sdružení civilní bezpečnostních služeb
- Sdružení soukromých bezpečnostních služeb

Zakladateli českého klubu soukromých bezpečnostních a detektivních služeb se staly soukromé bezpečnostní agentury Para Security, Agentura Dios, BS Raan, AG Max.

český klub bezpečnostních a detektivních služeb je tedy jednou z nejstarších profesních organizací v oboru soukromých bezpečnostních služeb. Úkolem klubu je hájit zájmy malých a středních firem podnikajících v tomto odvětví.

Hlavními body v programu této organizace jsou:

- zvyšování prestiže a úrovně firem zabývajících se ochranou majetku a osob. Podílení se na vytváření pozitivního obrazu bezpe nostních služeb v o ích ve ejnosti.
- usilování o vytvoření jednotné Komory bezpe nostních služeb, spojující ostatní podnikatele a hájení jejich zájmů v oboru:
 - a) podniky zajišťující ochranu majetku a osob
 - b) služby soukromých detektivů
 - c) technické služby k ochraně majetku a osob
- zařazení této profesní komory do systému státní správy podobně jako u lékaře, advokátů, notářů, soudních exekutorů a dalších profesí
- spolupráce na vytváření vhodných legislativních, ekonomických a společenských podmínek pro provozování ochrany majetku a osob
- usilování o zapojení sektoru soukromé bezpečnosti do státního systému prevence kriminality a krizového řízení
- poskytování informačního servisu členským firmám, včetně seminářů, školení a metodické pomoci
- zavádění povinných standardů pro pracovníky vykonávající služby u zákazníků. Na základě těchto prokazatelných a měřitelných výsledků usilovat o adekvátní zaplacení těchto služeb
- rozvíjení funkční spolupráce s profesními organizacemi v zahraničí, soustředění se na aktuální informace a vytváření podmínek pro podnikání stávajících členů na trhu EU - pro tento účel byl založen Evropský klub soukromých bezpečnostních služeb ESBOS.

Evropský klub bezpečnostních služeb má v tuto chvíli 39 členů. Členem ESBOS se může stát osoba podnikající v oboru:

- Ochrana majetku a osob
- Detektivní služby
- Technické služby pro ochranu majetku a osob
- Bezpečnostní školení a poradenství
- Prodej materiálu pro bezpečnostní služby

Poplatky za členství jsou následující:

- Právnícká osoba 1.000,- Kč (+DPH od 1. 10. 2009)
- Fyzická osoba 500,- Kč (+DPH od 1. 10. 2009)

Výhody vyplývající z členství v klubu se v tčínou týkají r zných slev a cenových zvýhodn ní (nap . levn j-í zkou-ky odborné zp sobilosti nebo sleva na technické vybavení), právních slufleb a da ového a ú etního poradenství.

1.2 P edstavení BFB ó Falco s.r.o.

Tato spole nost za ala p sobit na eském trhu v roce 1995 pod názvem CL ó Falco s.r.o. Dne 31. 8. 1998 valná hromada rozhodla o uzav ení smlouvy o p evodu práv a povinností na dce inou spole nost BFB ó Falco s.r.o.

Spole nost BFB ó Falco s.r.o. sídlí v eské Líp , zam stnává 80 pracovník , m fleme ji tedy za adit mezi st ední firmy. Ro ní úhrn ístého obratu za rok 2008 inil 21 500 000 Kč , se ziskem 3 000 000 Kč . Podnik vlastní 3 spole níci, v obchodním rejst íku je uveden jeden jednatel. Nezanedbatelnou úlohu zde má technik a personalista. Ostatní ást zam stnanc tvo í dispe e i, strážní, fyzická ostraha a zásahová jednotka.

Díky dv ma konkuren ním spole nostem v oblasti p sobení musela BFB ó Falco s.r.o. sníflit ceny svých nabízených slufleb. Dal-ím krokem, který by mohl zlep-ít situaci spole nosti, je vstup na zahrani ní trh.

Spole nost je zahrnuta do programu chrán ných pracovních dílen, cofl vede ke konkurenceschopnosti p ed ostatními spole nostmi v oboru. Tato skute nost umofl uje poskytnout doklad o náhradním pln ní v plné vý-i subjekt m s po tem afl 2000 zam stnanc . BFB ó Falco s.r.o. zam stnává více nefl 50% zam stnanc se zdravotním postífl ením (ZP) a tím spl uje podmínku § 24 odst. 3 písm. b) zákona . 1/1991 Sb. o zam stnanosti ve zn ní zákona . 435/2004.

Zákon o zam stnanosti . 435/2004 Sb., který je dále upraven provád jící vyhlá-kou . 518/2004 Sb., stanoví mj. podmínky pro zaji- ování tzv. šNáhradního pln ní.

Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši 4% celkového počtu svých zaměstnanců. Způsob náhradního plnění, tj. zaměstnávání v pracovním poměru, odběr výrobků a služeb nebo odvod do státního rozpočtu, jsou považovány za rovnocenné a lze je vzájemně kombinovat.

Pro rok 2008 je odhadována výše odvodu, a to cca 53 tisíc Kč za každou osobu se ZP, za kterou plní zaměstnavatel povinný podíl odvodem do státního rozpočtu.

1.1.4 Příspěvky pro zaměstnavatele

- Příspěvek zaměstnavatel má s více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců. Příspěvek se vztahuje na mzdové náklady včetně pojistného na sociální a zdravotní zabezpečení. Výše příspěvku je nejvýše 8.000 Kč
- Příspěvní finanční pomoc úřadu práce
 - úhrada nákladů pracovní rehabilitace
 - příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením
 - příspěvky na zřízení a provoz chráněného pracovního místa a chráněné dílny
 - úhrada nákladů nespolečensky účelné pracovní místo a veřejnou prospěšnou práci
 - příspěvek na dopravu zaměstnanců
- Chráněné pracovní místo a chráněná dílna
 - Chráněné pracovní místo je pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce. Chráněné pracovní místo musí být provozováno po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě.
 - Chráněná pracovní dílna je pracoviště zaměstnavatele vymezené na základě dohody s úřadem práce a připravené pro zaměstnávání osob se zmírněnou pracovní schopností, kde je v průměrném ročním

přepočteném počtu zaměstnanců nejméně 60% zaměstnanců. Chráněná pracovní dílna musí být provozována po dobu nejméně 2 let ode dne sjednaného v dohodě. Na vytvoření chráněné pracovní dílny poskytuje úřad práce příspěvek.

Příspěvek na zajištění chráněného pracovního místa a chráněnou pracovní dílnu

- příspěvek pro osobu se zdravotním postižením maximálně osminásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první a třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku,
- příspěvek pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně dvanásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první a třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku.

Vytváří-li zaměstnavatel na základě jedné dohody s úřadem práce 10 a více pracovních míst:

- pro osoby se zdravotním postižením maximálně pro 1 pracovní místo maximálně desetinásobek výše uvedené pracovní mzdy
- pro osoby s těžším zdravotním postižením maximálně třináctinásobek výše uvedené pracovní mzdy

I. Sleva na dani - § 35 zákona č. 586/1992 Sb.

Daně se snižuje o:

- částku 18 000 Kč za každého zaměstnance se zdravotním postižením,
- částku 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením,
- firma zaměstnávající nejméně 20 zaměstnanců, kde podíl zaměstnanců se ZPS činí více než 50% průměrného ročního počtu přepočteného počtu

zaměstnanců, má nárok na polovinu daní a poplatků uvedených v § 17.

Příspěvek Úřadu práce v České Lípě činil u společnosti BFB a Falco s.r.o. v roce 2008 5 070 000 Kč. Na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné dílny získala společnost příspěvek ve výši 1 700 000 Kč.

2. Obecné principy bezpečnostních agentur v mezinárodních podmínkách

V tina eských soukromých bezpečnostních služeb, které se chtějí dostat na zahraniční trh, se v dnešní době opírají o Evropský klub bezpečnostních služeb (ESBOC ó European Security Branch Organisations Club). Toto společenství jim napomáhá při komunikaci s Evropskou unií, protože jeho hlavní náplní je otázka získávání přístupu k fondům EU a lokalizace projektů, především těch, které mají transhraniční nebo-li mezinárodní povahu i ráz.

2.1 Evropský klub bezpečnostních služeb

Tento klub nedisponuje žádným majetkem ani finančními prostředky. To ovšem neznamená, že není schopen realizovat plánovanou činnost. ESBOC realizuje svou činnost díky aktivitám členských organizací, které mají zájem pracovat pro úspěšnost klubu.

Evropský klub bezpečnostních služeb je sdružením samosprávných organizací podnikajících v oboru zabezpečení ochrany osob a majetku, které jsou právními osobami a vykonávají svou činnost ve svých zemích na celostátní úrovni. Protokol o založení Evropského klubu bezpečnostních služeb byl podepsán v Poznani roku 2006. Smlouvu podepsali Polsko, česká republika, Maarsko a Slovenská republika. Roku 2008 se ke klubu přidala i Ukrajina.

Klub spojuje členské organizace za účelem splnění těchto cílů :

- Vyjádření obecných zájmů před institucemi Evropské unie a dalšími veřejnými a právními institucemi z důvodu řešení otázek významných pro obor bezpečnostních služeb.
- Spolupráce při získání přístupu k finančním prostředkům Evropské unie a při vyhledávání projektů, zejména s ohledem na přeshraniční projekty.

- Spolupráce při vypracování směrnic pro lobování v rozhodovacích procesech vedených institucemi Evropské unie a v legislativních procesech vedených těmito institucemi.
- Výměna informací o právních předpisech a problémech vznikajících v zemích, kde vykonává svou činnost organizace zapojená do klubu.
- Konsolidace vztahů se společenstvím podepisujících organizací.
- Ustanovení etických a profesních standardů dodržovaných členy klubu a firmami, které sluší, a dále prosazování přístupů vyhovujících profesní etice v zemích, ve kterých organizace zapojená do klubu vykonává svou činnost.
- Uskutečnění společných dohodnutých vzdělávacích a výzkumných projektů.
- Spolupráce při odborném školení.
- Společná propagace organizačních, technických a dalších úspěchů v prostředí, ve kterém působí členové klubu.
- Výkon činností zaměřených na stanovení standardů kvality v této oblasti.
- Sjednání spolupráce se zahraničními organizacemi s obdobným oborem činností.
- Sjednání dalších společných akcí přispívajících k rozvoji firem zapojených do organizací aktivních v klubu.

Klub vykonává své cíle prostřednictvím:

- Spolupráce s národními institucemi a institucemi Evropské unie.
- Spolupráce s ostatními národními a mezinárodními organizacemi v oblasti obchodní a profesní samosprávy, a s veřejnými a společenskými institucemi.
- Organizace výměny zkušeností mezi členy klubu, zejména prostřednictvím výměny písemných informací, schůzek a školení, webových stránek klubu a kurzů.
- Zajištění vzájemného informování, obchodní a právní poradenské pomoci.

- Příprava a vydávání stanovisek k navrhovaným právním předpisům týkajícím se obchodní a profesionální činnosti členů, zejména s ohledem na standardizaci a výzkum, standardy kvality, estetické standardy a rozsahy –kolících programů.
- Shromažďování a zpřístupňování informací o trhu zabezpečení a ochrany osob a majetku a prosazování správné praxe v této oblasti.
- Delegování zástupců klubu do institucí Evropské unie nebo dalších institucí pro účely dosahování stanoveného cíle/cíle.
- Předkládání dobrovolných informací o postupech a standardech, které je přínosné propagovat a doporučovat v oblasti zabezpečení a ochrany osob a majetku.
- Výkon nekomerční a publikační a informační činnosti.
- Vytvoření (pokud s tím členové klubu vyjádří svůj souhlas) podmínek řešení sporů přátelskou nebo smílivou cestou.

Ovšem nejvýše evropská organizace, která se stará o soukromé bezpečnostní agentury, se nazývá Škonfederace evropských bezpečnostních služeb (CoESS – Confederation of European Security Services)

2.2 CoESS – Konfederace evropských bezpečnostních služeb

Byla založena v říjnu v roce 1989 společnou iniciativou několika sdružení soukromých bezpečnostních služeb, která patřila do členských států EU. Činnost Evropské konfederace bezpečnostních služeb představuje novou etapu činnosti soukromých bezpečnostních služeb, především jedná-li se o poskytování kvalitních bezpečnostních služeb. Mimo jiné poskytuje pomoc úřadům zadávajícím zakázky vydáním speciální metodiky pro formulování celého procesu, kdy si potenciální zákazník vybírá dodavatele podle kvality, ceny a dalších kritérií. Jako jediná organizace tímto garantuje měřitelnost a kontrolovatelnost kvality a poskytuje klientům pomoc pro výběr své bezpečnostní služby. CoESS úzce spolupracuje s UNI-Europa (Evropská unie odborových svazů zaměstnanců) pod záštitou a za finanční podpory Evropské komise.

Cílem konfederace je docílení vnitrostátní organizace v-ech členských zemí EU, zabývající se bezpečnostními službami a jejich vzájemné a harmonické spolupráce.

Aby dosáhla tohoto cíle, má konfederace v úmyslu:

- Provádět jakékoliv odborné, ekonomické, obchodní, právní i jiné výzkumné práce, týkající se činnosti svých členů.
- Shromažďovat a distribuovat veškeré aktuální informace o oblasti bezpečnostních služeb.
- Zastupovat a zajistit ochranu svým členům před jinými mezinárodními organizacemi.
- Definovat a prosazovat společné podmínky pro všechny své členy v nadnárodním a mezinárodním politickém prostředí.
- Prosadit spolupráci s ostatními evropskými i mezinárodními organizacemi, které se zabývají soukromými bezpečnostními službami.
- Podporou rozvoje společných norem, standardizace a harmonizace právních předpisů, zvýšit úroveň kvality celého odvětví.
- Podporovat všechny členy v rozvoji a zlepšení v oblasti jejich působení.

Budeme-li se zabývat otázkou legislativy v oblasti komerční bezpečnosti u zemí Evropské unie, je pouze česká republika jakousi raritou. Již v první kapitole bylo zmíněno, že nejvýše problém je, že postrádáme samotný zákon o soukromých bezpečnostních službách. V Německu, Rakousku, Polsku, dokonce i na Slovensku je v platnosti zákon, který mimo jiné stanovuje, co jsou to bezpečnostní služby, co musejí splňovat, nebo jaké jsou pravomoci zaměstnanců. Tímto krokem se zvýšila kvalita a úroveň společností nabízejících služby bezpečnostních agentur a celkově se zlepšila situace na zmíněných zahraničních trzích. Například v Anglii platí zákon o komerční bezpečnosti na systému licencování zaměstnanců, od vrátných, přes operátory kamerových systémů až ke konzultantům. Je navíc doplněn o akreditaci firem, které se touto činností zabývají. Věchna tato opatření eliminovala neprofesionální firmy, zvedla mzdy a předešla daňovým únikům věchně nevhodných bezpečnostních služeb.

3. Malé a střední podnikání v evropském prostoru

Podnikatelské aktivity se realizují v určitém podnikatelském prostředí. Každé prostředí se liší v závislosti na charakteru podnikatelské činnosti. Každý z podnikatelů nemůže ignorovat zásahy ze strany státu (legislativní, ekonomické, sociální, apod.). V souvislosti malými a středními podniky si musíme odpovědět na otázku, jaké změny s sebou přineslo podnikatelské prostředí po vstupu České republiky do Evropské unie.

Tyto změny můžeme rozdělit do dvou skupin:

- změny související s plným uplatněním liberalizačních principů EU
- změny vyplývající z administrativy EU ve vztahu k malému a střednímu podnikání.

(Veber, Srpová, 2002, str. 33)

3.1 Malé a střední podniky v podmínkách evropského tržního prostoru

Rozšíření Evropské unie s sebou nese řadu ekonomických dopadů pro stávající i nové členské státy. Některé změny jsou pozitivní, některé negativní. Tyto změny se neprojevují okamžitě, nebo ekonomický systém se vyznačuje značnou setrvačností. Zároveň musíme brát v úvahu, že mnoho globalizačních procesů se již odehrálo v minulých letech bez ohledu na členství České republiky v Evropské unii.

Mnoho malých a středních podniků vnímá rozšíření EU jako zvětšení tržního prostoru, ale v pozadí stále zůstává fakt, že s rozšířením trhu roste i riziko nástupu konkurence. Což je pro bezpečnostní agentury velmi důležitá informace. Nejedná se totiž o konkurenci jen ve výrobní sféře, nýbrž i v oblasti služeb.

Přehledností to může být zejména pro ty podniky, které mají se zahraničními obchodními aktivitami zkušenosti a do tohoto podnikání jsou delší dobu zapojeny.

Při vstupu na zahraniční sféru je nutné mít velmi dobré jazykové znalosti, a to nejen u obchodníků, ale i dalších pracovníků, kteří budou přicházet do styku se zákazníky. Součástí je potřeba připravit propagační materiály v příslušných jazycích a podnikatelé by se měli zajímat o kulturní zvyklosti a zvláštnosti teritorií.

Výše uvedené obecné závěry lze konkretizovat pro jednotlivé skupiny malých a středních podniků :

- finančníci a mikrofirmy – u této skupiny se nepředpokládají výrazné změny. Finančníci se dokáží rychle přizpůsobit. Nehrozí jim tedy příliš velké problémy s konkurencí. Jejich náklady mohou zvýšit jen dodržování nových právních předpisů souvisejících s připojením k EU.

Díky své pružnosti je u většiny případů celkem běžné zapojení se do sítí s bývalou konkurencí, se záměrem prohloubení specializace ve svém produkčním segmentu a rozšíření obrátu.

- malé firmy – zde stejně jako u předcházející skupiny bude důsledně dodržování právních předpisů následkem zvýšení nákladů. Dalším rizikem mohou být i skutečnost, že si firma bude chtít udržet schopné pracovníky a to se jí podaří jen za cenu vyšších mezd.

Malé firmy jsou více závislé na ostatních faktorech, kterými jsou služby poskytované zahraničními dodavateli nebo uplatňování přes jejich kritérií bank a pojišťoven.

V případě, že se podnikatel zaměřuje na tradiční obory, ve kterých jsou nadbytečné kapacity a kde hrozí levné dovozy, měl by vyhodnotit portfolio a zaměřit se na produkty a zvýšení výkonnosti tam, kde se skýtá naději na obchodní úspěch. Jestliže firma disponuje výbornou konkurenceschopností, měla by i nadále pokračovat s náklady na udržení této výhody, a to jak v oblasti inovací, tak i udržení pracovníků důležitých pro bezproblémový chod společnosti.

- střední firmy – pro tyto subjekty je konkurenční prostředí mnohem náročnější. Nevýhodou jsou opět zvýšené náklady na udržení své pozice. V této oblasti se musí soustředit na marketing, zlepšení výkonnosti a technický rozvoj. Opírat se naopak mohou o jisté výhody – pozitivní vztahy s dodavateli, distributory, i například bankami a o tým zkušených pracovníků

Faktem je, že srovnáme-li české střední firmy se zahraničními, jsou domácí společnosti na nižší úrovni po stránce kapitálových zdrojů, ale i v oblasti ekonomické výkonnosti.

Jediná cesta pro zlepšení tržní a ekonomické situace těchto firem je zapojení se do různých sítí. Lze tak uinit pomocí navázání partnerství i spojení.

(Veber, Šrpová, 2002)

3.2 Podpora malého a středního podnikání z úrovně EU

Jedno z dominantních postavení v rámci hospodářské politiky Evropské unie zaujímá strukturální a regionální politika. Jde o reakci na základní principy fungování Společenství platné od založení. Tyto principy předpokládají posilování hospodářské a sociální soudržnosti v rámci všech sdružených zemí. EU se v tomto směru soustředí na snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony. V jiném slova smyslu se jedná o podporu a rozvoj nejvíce znevýhodněných regionů (nízká kvalita, odlehlé kraje, vysoká nezaměstnanost, špatná infrastruktura) a venkovských oblastí lenských zemí.

(Veber, Šrpová, 2002)

Cíle strukturální a regionální politiky EU lze v souhrnnosti spatřovat v následujících směrech:

- *rozvoj regionů, jejich kvalita zůstává*
- *podpora hospodářské a společenské péče o oblasti, o kterých podpora jsou ty oblasti, kde dochází ke strukturálním problémům v průmyslu, službách, upadající venkovské oblasti apod.*
- *podpora přizpůsobování a modernizace politiky a systém vzdělávání, školení a zaměstnanosti o kterých nejsou podpora zůstaly oblasti, ale podpora opatření týkajících se lidských zdrojů. Zároveň je pomoc při adaptaci a modernizaci systému zaměstnanosti, vzdělání, odborného výcviku a vzdělávacích programů.*

(Veber, Šrpová, 2002, str. 35)

V souhrnnosti jsou pro účely realizace strukturální politiky EU určeny strukturální fondy:

- Evropský fond rozvoje (ERDF) o jeho prostředky jsou určeny na investice do výroby, které vedou ke vzniku nových pracovních míst, na investice do infrastruktury, vzdělání, rozvoje místního potenciálu, rozvoje malých a středních podniků a na investice zaměřené na fluktuální prostředí.

- Evropský sociální fond (ESF) o prostředky tohoto fondu jsou určeny především na podporu projektů zaměřených na pomoc integraci nezaměstnaných, včetně dlouhodobě nezaměstnaných, rychlému zapojení mladých lidí do pracovního procesu, adaptaci pracovníků na změny v průmyslu, na stabilizaci a další růst zaměstnanosti, podporu lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji, na zkvalitnění vzdělávání a kvalifikaci.

(Veber, Šrpová, 2002)

Dalším zdrojem podpory z úrovně Evropské unie jsou tzv. špičkové iniciativy Společenství, které jsou zaměřeny na podporu:

- *podpora spolupráce (program INTRREG) o jde o podporu harmonického a vyváženého rozvoje území při hranicích,*
- *Rozvoj lidských zdrojů a potírání diskriminace na trhu práce (program EQUAL),*
- *Rekonstrukce městských objektů (program URBAN).*

(Veber, Šrpová, 2002, str. 36)

Kromě strukturálních fondů je tu možnost využít Kohezního fondu (Fond soudržnosti). Ten poskytuje prostředky členským zemím, které nedosahují 90% průměrné úrovně HDP na obyvatele EU a které usilují o splnění maastrichtských kritérií vstupu do Hospodářské nové unie. Kohezní fond slouží na podporu financování studií a vlastních investic, které jsou zaměřeny do infrastruktury (zejména transevropských sítí) i ekologických projektů, které by jinak musely být financovány ze státních nebo veřejných financí, což by zapříčinilo zvyšování deficitu státních a veřejných financí.

(Veber, Šrpová, 2002)

Pro potenciální zájemce o podporu z prostředků fondů existují obecná pravidla, která musí být respektována:

- Státní orgány musí zpracovat Národní rozvojový plán, který schválí EU a na který navazují operační programy. Plán a programy by měly naznačit a odvodnit základní směry podpory z unijských fondů.

Česká republika předpokládá následující prioritní oblasti pro podporu:

- *posílení konkurenceschopnosti průmyslu a podnikatelských sfér,*
- *rozvoj dopravní infrastruktury,*

- *rozvoj lidských zdroj*
- *ochrana a zkvalit ování životního prostředí*
- *rozvoj cestovního ruchu.*

(Veber, Srpová, 2002, str. 36)

Nejde jen o stát. Příjemcem může být i region, obec, ale i podnikatelský subjekt. Podnikatelé, kteří se zajímají o podporu, by měli prostudovat možnosti, kde národní operační programy nabízí podporu právě jejich oblasti podnikání. Bližší informace poskytují příslušné zdroje řídicích orgánů a tohto programu, kterými jsou ministerstva průmyslu a obchodu, pro místní rozvoj, práce a sociálních věcí, životního prostředí a zemědělství.

Podpora podnikatelských subjektů je součástí Operačního programu průmyslu a podnikání (OPPP), který je navázán na Evropský fond regionálního rozvoje.

- žadatelé musí vyplnit příslušné formuláře, kde formálně a správně specifikují své projekty, na které žádají podporu z unijských fondů.
- Subjekty žádající o podporu musí počítat se těmito zásadami pro financování vybraných projektů:
 - žadatel se musí podílet částí svých finančních prostředků při financování navržených projektů žádajících o podporu, minimální spoluúčast činí 25%.
 - U podnikatelských projektů se počítá, že vlastní prostředky žadatele budou činit minimálně polovinu rozpočtu projektu. Příjemci nezáleží na tom, z jakých zdrojů budou tyto prostředky pocházet, tzn. seznam zkratkou i z bankovního úvěru nebo i státní subvordy daného projektu.
 - Finanční podpora je poskytována po realizaci projektu, u větších projektů po realizaci jejich etap.
 - Pokud žadatel podá nepřesné nebo zkreslené informace, může dojít k žádosti o vrácení již poskytnutých prostředků zpět do pokladny Evropské unie.

- fládne projekty, které mají být podporované z fond EU, nesmí být v rozporu s tzv. horizontálními politikami EU (ochrana flivotního prost edí, zabezpe ení rovných podmínek pro mufle i fleny, podpora informa ní spole nosti).

Jak bylo vý-e zmín no, podnikatelské subjekty by se m ly zajímat o obsah Opera ního programu pr myslu a podnikání.

V jednotlivých krajských m stech eské republiky máme mořnost najít regionální kancelá e agentury CzechInvest. Ty jsou kontaktním místem pro fládosti o podporu z OPPP. Dále lze o zvýhodn né úv ry fládat p ímo u eskomoravské záru ní a rozvojové banky. Pokud je zám rem podnikatelského subjektu více r zných projekt , je tu mořnost podání i více fládostí. Jedná se zejména o v t-í projekty, které by bylo mořno podpo it z rozdílných opera ních program . U program START a KREDIT lze získat zvýhodn né úv ry. Program INOVACE ob formy kombinuje.

(Veber, Srpová, 2002)

Pokud se malí a st ední podnikatelé zajímají o podporu svých projekt z prost edk strukturálních fond EU v R, m li by sm ovat své projekty na tyto oblasti:

- infrastruktura pro pr myslový výzkum, vývoj a inovace ó toto z ejm nebude typická sféra zam ení podnikatelských projekt . Podnikatelské subjekty v etn malých a st edních podnik mohou fládat o podporu projekt v rámci programu PROSPERITA, který je zam en na vznik i revitalizaci podnikatelských inkubátor , v deckých park a center pro transfer technologií. Podpora formou dotace m flé init afl 75% uznatelných náklad , maximální vý-e dotace u stavebních projekt m flé init afl 300 mil. K .
- rozvoj podnikatelského prost edí ó zde jsou projekty zam eny na podporu rozvoje projekt výstavby a regenerace podnikatelských nemovitostí, v etn rozvoje infrastruktury jifl existujících pr myslových území, podnikatelských zón a intenzifikace jejich dal-ího vyuřlití. Jedná se o program REALITY, který se stará o podporu rozvoje t chto projekt . Vý-e podpory se li-í na základ charakteru projektu, obecn platí, flé dotace iní 46% uznatelných náklad . Maximální vý-e podpory m flé dosáhnout afl p 1 miliardy K .

- infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů – tato podpora je zejména pro podniky s vlastním kvalitním, technicky vybaveným –kolicím za ízením, p ípadn pro vznik nových –kolicích center, sloufících k odbornému vzd lávání v podnicích. Tento program se nazývá ^TKOLICÍ ST EDISKA. Podpora je poskytována do vý-e 46% uznatelných náklad . Maximální vý-e podpory se li-í na charakteru projektu.
- rozvoj informa ních a poradenských slufleb – Program KLASTRY se zam ũje na podporu ekonomického r stu a konkurenceschopnosti pomocí vytvo ení klastr ũ – rámec pro rozvoj odv tvových seskupení. Klastry jsou podporovány po dobu t í let. Poté by m li být schopny fungovat bez finan ní pomoci státu. Dle podmínek by m l klastr sdruflovat minimáln 15 organizací, z toho 60% musí být charakteru malých a st edních firem. Podpora pro první rok je maximáln do 75%, pro druhý rok do 50% a pro rok t etí do 35% uznatelných náklad . Maximální vý-e dotace pro založení klastru iní 45 mil. K .

(Veber, Srpová, 2002)

Pro za ínající podnikatel a malé firmy jsou ur eny jiřl zmín ěné programy START a KREDIT.

- Program START – cílem tohoto programu je pomoci za ínajícím podnikatel m realizovat jejich podnikatelské zám ry, a to pomocí zvýhodn ěných investi n zam ěných úv r . Výhoda t chto úv r spo ívá v jejich bezúro nosti.
- Program KREDIT – tento program také podporuje podniky díky investi ním úv r m. Jejich zvýhodn ění spo ívá v podpo e po ízení dlouhodobého hmotného majetku, zásob a úhrady pohledávek do lh ty splatnosti.

(Veber, Srpová, 2002)

Dal-í programy jsou ur eny k podpo e rozvoje a konkurenceschopnosti podnik ũ :

- Program ROZVOJ je ur en malým a st edním firmám k posílení jejich konkurenceschopnosti. Podpora bude poskytována formou dotace od 1 mil. K do 20 mil. K .
- Program MARKETING podporuje podniky ve form dotací na poradenské slufby, které radí eským podnik m, jak nakládat s fungováním na zahrani ních trzích a jak vyuflívat obchodních p íležitostí na trzích Evropské unie. Rozp tí podpory se pohybuje od 100 do 500 tis. K .

- Program INOVACE pomáhá najít cestu k inovaci výrobk , služeb a technologií. Podpora je poskytována v rozmezí 3- 25 mil. Kč u projekt zaměřených na inovace služeb a do 50 mil. Kč u projekt zaměřených na inovace výrobk a technologií.

(Veber, Srpová, 2002)

Nárok na dotaci vzniká kladným rozhodnutím řídicího orgánu ministerstva pro myslu a obchodu o udělení dotace. Fyzický převod finančních prostředků se opět realizuje až po uskutečnění projektu.

Programy podpory podnikání a podnikatelských subjektů budou i nadále směřovány hlavně malým a středním podnikatelům. Cenné informace mohou potenciální zájemci získat na webových stránkách příslušných ministerstev, zejména pak ministerstva pro myslu a obchodu, ale i ministerstva životního prostředí, ministerstva pro místní rozvoj, popř. i ministerstva dopravy.

(Veber, Srpová, 2002)

3.3 Podnikání v EU

Od vstupu České republiky do EU mohou české fyzické i právnické osoby podnikat na území členských států ve dvou formách, a to: na základě tzv. špráva na usazení a práva na švolné poskytování služeb.

Právo na usazení ó zahrnuje oprávnění zřizovat a řídit podniky, tedy provozovat samostatnou výdělečnou činnost, na území členských států EU za právních podmínek stanovených pro vlastní příslušníky hostitelského státu. V našem případě je potřeba splnění odborné způsobilosti. Je tedy nutné ji prokázat příslušnému orgánu v hostitelské zemi.

Poskytování služeb ó nechce-li se podnikatel v hostitelském státu usadit, je pro něj tato možnost výhodnější. Tímto výrazem se totiž rozumí doasný a přeflitostný výkon podnikatelské činnosti podnikatelem z jednoho členského státu na území hostitelského členského státu. I v tomto případě je nutné získat oprávnění, aby bylo v-ě legální. Jednotlivé státy EU si samy určují pravidla, za kterých mohou podnikatelé vykonávat činnosti, například

pro došné a p ílefitostné aktivity charakteru slufieb posta uje národní flivnostenské oprávn ní i je t eba splnit dal-í pofladavky.

Celá ada podnikatel uvafluje o roz-í ení podnikání na Slovensko. Tento trend, který se pomalu, ale jist dostává do pop edí, má hned n kolik d vod . Není to jen teritoriální a jazyková blízkost, ale také podobná legislativní, komunika ní, bankovní a nap íklad i pojistná infrastruktura. Tento zám r bezpochyby podporují i výhodn j-í ekonomické podmínky ó nifl-í míra zdan ní, nifl-í mzdové náklady a n které dal-í nákladové polofky.

Podnikatelé, kte í se snaží o prosazení na zahrani ní m trhu, by m li mít k dispozici informace týkající se vlivu obrácen podnikatelské aktivity na da ových povinnostech a také zda-li se v dané zemi uplat uje smlouva o dvojím zdan ní nebo smlouva o ochran investic.

Ti jedinci, kte í plánují vy-í typ podnikatelských aktivit v zahrani í, by si m li ujasnit, jaké povinnosti daný právní ád vyfladuje pro fungování podnikatelské jednotky a její zdan ní. Dále zda je nutné z ídit právní subjekt v dané zemi, tedy zjistit si, jaká právní forma je pro chod spole nosti nejvýhodn j-í, pop . zda právní subjekt musí být vázaný na existenci provozovny i sta í zahrani ní kancelá nebo dokonce jen zástupce, který bude mít plnou moc k uzavírání smluv jménem tuzemského dodavatele, apod.

4. Obecné podmínky akvizice

Akvizici je možné chápat jako p íležitost vstupu na zahrani ní trh. M ůžeme ji také charakterizovat jako p evzetí fungujícího podniku nebo jeho ásti. V tomto p ípad ě je m ěn ěn z velké ásti kapitálový vstup na trh. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahrani ní trh je ovlivn ěno řadou faktor ů. Jedná se o faktory marketingové, obchodn ě politické, nákladové a faktory, které souvisejí s p íznivým investicním klimatem.

4.1 Marketingová p íprava vstupu na nový trh

4.1.1 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je podnikatelskou filozofií, jejím ě cílem je uspokojování pot eb a p íání zákazník ů na mezinárodních trzích. Úkolem mezinárodní marketingové strategie je vyhledávání takových p íležitostí na sv ětovém trhu, které podnik m ůže umoci u ěj využívat konkuren ěních výhod.

Mezinárodní marketing musí dát vedení firmy konkrétní podklady pro rozhodování o vhodné strategii pro uplatn ění podniku v mezinárodním prost ědí. Internacionalizace je provázena řadou faktor ů, které musí brát firmu p í volb ě své marketingové strategie v úvahu. Jsou to zejména:

- *sociáln ě-kulturní odli-nosti a jejich vliv na chování a rozhodování spot ebitel ů na zahrani ěních trzích,*
- *obchodn ě-politické podmínky,*
- *legislativa, která upravuje podnikání zahrani ěních subjekt ů,*
- *problémy spojené s vypovídací schopností informací, získaných ze zahrani ěních zdroj ů,*
- *problémy p í výzkumu zahrani ěních trh ů,*
- *áste ěné up ednost ování tuzemských výrobc ů,*
- *ř zný stupe Ł organizovanosti zahrani ěních trh ů*

- *nutnost adaptace marketingového mixu,*
- *práce v cizí prostředí a odlišný firemní styl,*
- *jazykové bariéry apod.*

(Machková, 2002, str. 121)

Velké mezinárodní firmy se snaží o vyufňování moderních marketingových koncepcí, které jsou v praxi známé pod pojmy *šRelation Marketing* a *šOne-To-One Marketing*. Jedná se o nový trend, jehož podstatou je budování dlouhodobých pozitivních vztahů se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery.

(Machková, 2002)

4.1.1.1 Služby v mezinárodním marketingu

Nejprve byla marketingová teorie spojována s prodejem výrobků hmotné povahy, ale v souvislosti s prudkým růstem podílu služeb ve vyspělých zemích i v mezinárodním obchodu se marketingové myšlenky zaměřily i na tuto oblast.

Služby můžeme charakterizovat jako určité schopnosti, činnosti nebo výkony, které mohou být nabízeny a směnovány.

Také v marketingu služeb se jejich výrobci snaží používat různé strategie odlišné od konkurence a opírají se o inovace a kvalitu, jako o základní principy své politiky. Služby také eí v t-ímu riziku napodobování, neí je tomu u hmotných výrobků. Marketingový výzkum identifikoval následující kritéria pro hodnocení kvality služeb: přístupnost, spolehlivost, bezpečnost, komunikace, zdvořilost, vnímavost, důvěryhodnost, kompetence, reálnost, znalost zákazníka.

Stanovení cen služeb je někdy složité, vzhledem k obtížné kalkulaci nákladů. Pro úspěch na trhu služeb má velký význam veřejné mínění, a proto se komunikace často zaměřuje na veřejnou osobnost veřejného mínění, novináře, kritiky, apod.

V oblasti marketingu služeb hraje kultura je-t v t-í roli, neí je tomu u hmotného zboží, protože obchod se službami znamená často j-í osobní vazby mezi lidmi.

Celosvětové řízení služeb není zkrátka jednoduché. Připravenosti pro mezinárodní marketing služeb budou nadále růst a mezinárodní prodejci musí být natolik kreativní, aby jejich nabídka odpovídala sociálně - kulturním a právním podmínkám trhu i rostoucím požadavkům na poskytování vysoce kvalitních služeb.

(Machková, 2002)

4.1.1.2 Mezinárodní marketingové plánování

Marketingové plánování je pro celé marketingové řízení velmi důležitá. Cílem strategického marketingového plánování je stanovení určité koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Ve strategickém plánu jde o vyřazení investic, které budou spojeny se vstupem na nový trh. Dále musí harmonizovat výrobní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích. Určit v tomto plánu nesmí být opomenuto stanovení cílů a nákladů, které budou spojeny s jejich dosažením.

(Machková, 2002)

Mezinárodní marketingový plán v zásadě obsahuje tyto náležitosti:

- úvod
Zde jsou popsány hlavní firemní cíle a určené období, za které chce firma těchto cílů dosáhnout. K hlavním cílům patří získání stanoveného podílu na cílových zahraničních trzích a zvýšení rentability.
- marketingová analýza
Jedná se o analýzu konkurence, vývoje poptávky, analýzu distribučních cest, analýzu vývoje dodavatelských vztahů, zkrátka analýzu vnitřního prostředí a analýzu bezprostředního podnikového okolí.
- vnitropodniková analýza
Zde je velmi užitečným nástrojem tzv. SWOT analýza. Analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza umožňuje stanovit hlavní konkurenční výhody a vyvarovat se možných chyb.

- stanovení jednotlivých marketingových cílů na jednotlivých zahraničních trzích Tyto cíle mohou být stanoveny na kolika způsobů. Lze tomu tak uiniti pomocí finančních ukazatelů, například formou stanovení podílu na trhu daného segmentu i hodnotov nebo objemov. Moderním trendem je stanovení ve vztahu ke spotřebitelům.
- stanovení mezinárodní marketingové strategie
Zde je aktuální stanovení segmentace, positioningu a marketingového mixu a plánu realizace, tj. rozpisu úkolů pro jednotlivá oddělení.
- stanovení rozpočtu
Celá realizace mezinárodního marketingu je velmi nákladná. Proto je potřeba si stanovit výši příjmů a výdajů za plánované období.

(Machková, 2002)

Chceme-li, stejně jako v našem případě, získat nové zákazníky, musíme nejprve podniknout několik zásadních kroků.

Jedná se o:

- analýzu trhu Ó jde o mapování cílového trhu a konkurentů. Jde o velmi nákladnou záležitost, což je problémem i pro velké firmy. Bavíme-li se o malých a středních firmách, mají velmi ztíženou pozici, proto se většinou řídí vlastním instinktem a zkušenostmi. Hlavním úkolem je sběr informací a dat. Chybné prozkoumání cílového trhu může být spojeno s vážnými následky pro podnik. Stále musíme vnímat potenciální konkurenci a možné požadavky zákazníků, aby podnik při potenciální změně trhu nemohl zkrachovat. Podnikající subjekt by měl zohledňovat budoucí vývoj i potenciál situace na trhu. V této souvislosti si klade několik otázek.
 - Jak je trh velký?
 - Jaká je míra růstu trhu?
 - Jak atraktivní je trh?
 - Jak je trh ziskový?
 - Jaký je vývoj a odhad poptávky?
 - Jaké jsou odhady potřeb?
 - Jaké jsou tržní trendy?

Velkou měrou působí na podnik také ostatní vlivy. Při zkoumání těchto vlivů se nejčastěji používá tzv. PEST analýza. Ta se soustředí na hodnocení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Podnik tak zjistí, jak ovlivňuje jeho rozvoj a činnost například národní a mezinárodní legislativa, makroekonomické ukazatele (HDP, inflace, nezaměstnanost, nový kurz), demografické údaje, úroveň příjmů, vzdělání, použití technologií ve vývoji a výzkumu.

Podíváme-li se na problém s potenciální konkurencí, nestojí subjektu jen zkontrolovat existující konkurenty. Přidevme by se měl zaměřit na to, kdo by mohl být jeho potenciálním konkurentem a jak by mohl ovlivnit jeho činnost. Další naplní by měl být i průzkum vývoje substitutů (srovnatelných) produktů a služeb na trhu.

Otázky na konkurenty

- Kdo jsou moji konkurenti?
 - Jaké jsou jejich strategie a cíle?
 - Čím se od mého podniku liší?
 - Jaké mají postavení na trhu?
 - Jak komunikují se zákazníky?
 - Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
 - Jaká je jejich konkurenční nabídka (cena, servis pro zákazníky)?
 - Jaké jsou jejich možné reakce na moje marketingové aktivity?
 - Jak je u nich realizován výzkum a vývoj?
 - Jaké používají technologie a postupy?
- profilování segmentů – ve fázi analýzy trhu jsme získali potřebné informace a data pro analytickou část segmentace. Ty je nyní potřeba zanalyzovat, roztrždit a celkově zpracovat. Analýzou vzniklých údajů vznikne několik shluků s podobnými potřebami a charakteristikami (stejně postoje, podobná věková hranice, apod.) Shluky je třeba pojmenovat podle dominantních rozlišujících charakteristik. Cílem je vytvořit dostatečný počet odlišných segmentů.

Segmentační faktory pro spotřebitelské trhy

Tabulka 1 Geografická kritéria

Faktory	Typická specifikace
Světová oblast (teritorium)	střední a východní Evropa, USA, Afrika, í
Stát	česká republika, Německo, Polsko, Slovensko,
Region, kraj, okres	Liberecký kraj, Vysočina, Praha, í
Velikost oblasti	podle počtu obyvatel, rozlohy, í
Velikost obce (místní)	pod 5000 obyv., 5000-20 000, 20 000 - 40 000...
Typ osídlení, charakter oblasti	městské, předměstské, venkovské, í .
Podnebí	severské, vlnité, mírné
Morfologie krajiny	velehory, hory, rovina

Zdroj: tabulky se segmentačními faktory zveřejněné na internetu

Tabulka 2 Demografická kritéria

Faktory	Typická specifikace
Věk	do 6 let, 6 - 11, 12 - 19, 20 - 34, 35 - 49, í
Pohlaví	muži, ženy
Velikost rodiny	1 - 2, 3 - 4, 5 a více
Fáze životního cyklu rodiny	mladý - sám, mladý - ženatý - bez dětí, mladý - ženatý - dítě mladší 6 let, mladý - ženatý - nejmladší dítě 6 a více, starší - ženatý s dětmi, starší - ženatý - žádné dítě pod 18 let, starší - sami, jiní

Zdroj: tabulky se segmentačními faktory zveřejněné na internetu

Tabulka 3 Etnografická kritéria

Faktory	Typická specifikace
Náboženství	katolické, římskokatolické, protestantské
Rasa	bílá, černá, ...
Národnost	česká, slovenská, maďarská, ruská, beloruská, ..

Zdroj: tabulky se segmentačními faktory zveřejněné na internetu

Tabulka 4 Fyziografická kritéria

Faktory	Typická specifikace
Kvantitativní charakteristiky	výška, váha, í
Kvalitativní charakteristiky	zdravotní stav, kvalita neht , zub , ...

Zdroj: tabulky se segmentačními faktory zveřejněné na internetu

Tabulka 5 Sociopsychologická kritéria

Faktory	Typická specifikace
Sociální třída	bohatí, střední třída, spodina
životní styl	Různé typologie životních stylů (vegetariáni, cestovatelé)
Osobnost	podnikavá, autoritativní, spokojená, cílev domá, ..

Zdroj: tabulky se segmentačními faktory zveřejněné na internetu

Tabulka 6 Behaviorální kritéria

Faktory	Typická specifikace
Právní chování	zabezpečení práce, zabezpečení volného času
Stupeň připravenosti ke koupi	nezná výrobek, zná výrobek, je o něm hlouběji informován
Frekvence nákupu	pravidelná koup , občasná koup
Uživatelský status	neužívá, bývalý uživatel, potenciální uživatel, uživatel poprvé
Míra užívání	neužívá vůbec, užívá nepatrně, užívá občas, užívá hojně
Preference uživatelských vlastností	kvalita, hospodárnost provozu, servis, úroveň balení, ...
Stupeň vědomosti značek	fládná, střední, vysoká, absolutní
Postoje k výrobku	nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský

Zdroj: tabulky se segmentačními faktory zveřejněné na internetu

- **klasifikace** ó navazuje na profilování segmentů. V podstatě jde o detailnější analýzu již získaných informací. Po vytvoření dostatečného počtu segmentů, vyhodnotíme atraktivitu a segmenty, na které se chceme zaměřit
- **připrava akvizice** ó to znamená především dle kladné zpracování postupů, s jakými jsme schopni přijít na trh, čím bychom mohli koho oslovit a zaujmout. Jde o vyzdvihnutí našich slufleb a vytvoření nabídky. Probíháme-li vše podle našich očekávání, přichází další bod.

- Akvizice

(Machková, 2002)

4.1.2 P ímá a nep ímá akvizice

U p ímé akvizice jde v t-inou o p ímý, adresný kontakt s potencionálním zákazníkem. Má ov- em n kolik forem:

- osobní forma ó bu náv- t va u zákazníka, nebo setkání na veletrhu, výstavy, sympozia, apod.
- písemná forma ó jde o akvizi ní dopisy, tato forma by se m la vyzna ovat perfektní úpravou, jazykovou stylizací a na to navazujícím p esným vy erpávajícím, nikoliv v-ak obsáhlym popisem slufleb, jichfl se akvizice týká
- p edvád ní zboží ó velmi ú inná forma akvizice, p edev-ím u textilního a strojírenského zboží

(Machková, 2002)

O nep ímou akvizici se jedná, jestlifle se exportér neobrací p ímo na svého zákazníka. Formy nep ímé akvizice jsou zejména:

- informa ní letáky ó ty podávají zájemc m jen stru nou informaci o sluflebách. Jejich ú innost je pom rn malá (jen malé procento se dostane do povolaných rukou). Letáky se pouflívají zejména na veletrzích
- prospekty ó obsahují podrobn j-í informace o firm , jsou zde konkrétn ji popsány slufiby a servis, který spole nost nabízí
- katalogy, ceníky ó jsou ur eny pro relativn úzký kruh zákazníků , jedná se o nákladn j-í tiskoviny, u ceník pouze do asné platnosti, obsahují nezbytné základní údaje a jsou pouflívány u nabídkové innosti
- inzerce ó zde je vyufíváno p edev-ím tisku a internetu
- výstavy a veletrhy ó ú ast na t chto akcích je ú innou formou akvizi ní innosti, kde dochází k akvizici p ímé a nep ímé

(Machková, 2002)

4.1.3 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání

Subjekty podnikající v mezinárodním prostředí mají možnost znásobit konkurenční výhodu, která může spočívat v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence anebo v úzké specializaci firmy.

(Machková, 2002)

4.1.3.1 Strategie širokého pronikání na trh

Tato strategie je typická pro řadu globálních firem. Vlastní byla například japonským výrobcům elektroniky a malých automobilů. Díky nízkým nákladům, a tudíž i konkurenceschopným cenám, je napřed oproti konkurenci. Strategii širokého pronikání na trh často používají i velké distribuční sítě.

(Machková, 2002)

4.1.3.2 Strategie diferenciací

Je typická pro úspěšné a vyspělejší firmy. Je založena na základě odlišnosti od ostatních konkurenčních nabídek výrobků i služeb. Výrobky jsou v tomto případě nabízeny za vysoké ceny, ale zároveň s sebou nesou plno výhod a celou řadu služeb, které dodávají výrobku vyšší užitnou hodnotu. V některých případech má výrobek sám o sobě takové vlastnosti, které ostatní nemají.

(Machková, 2002)

4.1.3.3 Strategie úzké specializace

Tuto strategii využívají v t-inou společnosti s úzkou specializací. Díky ní a díky menší –kále kupujících může firma realizovat poměrně vysoké marže. V některých odborných literaturách je tato strategie pojmenována jako strategie koncentrace. Je typická především pro výrobce luxusního zboží, z čehož nízká koncentrace získává dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu.

Následující konkurenční strategie rozeznáváme podle postavení dané firmy na trhu a podle velikosti jejího tržního podílu.

(Machková, 2002)

4.1.3.4 Strategie vedoucí firmy na trhu

Cílem této strategie je získání dominantního postavení na globálním trhu. Aby toho tzv. leader dosáhl, jsou nuceni využívat různé nástroje. V silné konkurenčním prostředí světového trhu je totiž velmi obtížné se udržet. Nejde o inovace, o snahu pokrytí všech tržních segmentů širokou nabídkou, o snižování nákladů, o masivní komunikační celosvětové kampaně, atd. Nejde o používaným nástrojem jsou však v této době akvizice a fúze.

(Machková, 2002)

4.1.3.5 Strategie druhé největší firmy na trhu

Strategie zabývající se marketingovými nástroji, které napomáhají oslabit největší firmu na trhu. Jedná se o cenovou politiku (nižší ceny, výhodnější platební podmínky), intenzivní komunikační politiku (vysoké investice do reklamy), uvádění inovací na mezinárodní trhy a zdokonalování poskytovaných služeb. Další možností je zaměřením se na konkrétní slabou stránku vedoucí firmy a její následné oslabování.

(Machková, 2002)

4.1.3.6 Strategie napodobující velké firmy

Jedná se zejména o malé a střední podniky, pro ně je typické, že nabízejí kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Jejich hlavním cílem je udržet si své postavení na trhu a neztratit spolupracující spotřebitele. Výhodou jsou nízké investice malých a středních firem do výzkumu a vývoje. Všechny firmy zde mají obdobnou nabídku, jak z hlediska výroby nabízených výrobků, tak z hlediska poskytovaných služeb. Při výrobě dodavatele je potom rozhodující cena a platební podmínky.

(Machková, 2002)

4.1.3.7 Strategie firem zaměřující se na mikrosegmenty

Firmy používající tuto strategii v tuzemsku nejsou přímými konkurenty velkých firem. Zaměřují se na tržní mezery, tedy na segment, o který nemá nikdo z konkurence zájem. Využívány jsou často přímé kontakty se zákazníkem v menších množstvích. Vzhledem ke své velikosti mají nízké náklady a nabízejí například služby, které by pro velké firmy nebyly rentabilní. Rizikem pro tyto firmy je možný rychlý zánik kvůli velmi úzké specializaci.

(Machková, 2002)

4.2 Kapitálový vstup na zahraniční trh

Další význam pojmu akvizice můžeme sledovat jako jednu z forem kapitálového vstupu na zahraniční trh. Pro mnoho firem je klíčovým faktorem ke změně výrobních programů i hledání nových podnikatelských příležitostí. V mnoha případech pomáhá zvýšit potenciál a celkový růst firmy. Slovo akvizice bylo přejato z anglického *Acquisition* a znamená získání, nabytí, koupě. V zahraničních publikacích se setkáváme s pojmem M&A. Jedná se o velmi známý termín pro akvizice a fúze (*mergers and acquisition*). Někdy se můžeme také setkat s výrazem *share-over*, který platí pro akvizici.

Akvizicí rozumíme procesy, při nichž dochází k právnímu nebo ekonomickému spojování podniků. V souvislosti s akvizicí rozlišíme mezi dvěma základními metodami, a to fúze (sloučení, acquisition) nebo konsolidace (splynutí, merger). Technicky se akvizice provádí akvizicí majetku nebo akvizicí kapitálu. A právě do tohoto procesu vstupují dvě nebo více společností.

Procesy akvizice jsou logickou součástí procesu globalizace a především pohybu kapitálu. Dochází k nim ve všech oblastech podnikání. Jejich prostřednictvím vnikají nadnárodní koncerny, které využívají komparativních výhod na úrovni států, optimalizují své daňové zatížení, alokaci kapitálu a umístění výroby, hledají a nacházejí nové trhy pro své výrobky a služby.

(Machková, 2002)

Výhody akvizice

- Nedochází k převodu ve věcných právních závazcích (daně, pokuty a jiné sankce)
- Lze aplikovat na část podniku, tvořící samostatnou organizační složku (samostatné oddělení ústřednictví zachycující oddělené věci, jiná práva a jiné majetkové hodnoty sloužící k provozování části podniku, zápis do obchodního rejstříku není nutný)

Nevýhody a rizika akvizice

- Převod ve věcných právních a pasivních soukromoprávních závazcích (i skrytých) bez souhlasu věřitele, ručení prodávajícího
- Práva věřitelů odporovatelnost převzetí závazků při zhoršení dobytnosti

4.2.1 Smlouva o prodeji podniku

Aby smlouva splňovala všechny formální podmínky a náležitosti, je zapotřebí souhlasu valné hromady. Dále je dlehlitě určit podnik nebo jeho část, která se bude prodávat. Prodávající se musí zavázat kupujícímu (akvizitér) k odevzdání a předání vlastnického práva podniku. Kupující se zavazuje k převzetí závazků spojených s podnikem a zaplatit kupní cenu. Smlouva o prodeji podniku je absolutním obchodem. Ustanovení obchodního zákoníku se

na ni tedy budou aplikovat bez ohledu na to, kdo je účastníkem smlouvy, zda podnikatel nebo nepodnikatel. Celá smlouva musí mít písemnou formu.

4.2.2 Akvizitní smlouva

Obsahem akvizitní smlouvy je vztahem:

- definice objektu akvizice
- cenová ujednání, způsob úhrady, dodatečné úpravy cen
- prohlášení a záruky
 - integrit/kapacita stran
 - stav objektu akvizice (i zprostředkovaně)
- odpovědnost za nesoulad s prohlášeními (vady)
 - kompenzace snížení hodnoty / úpravy ceny
 - smluvní pokuta
 - odstoupení od smlouvy
 - řešení kruhové odpovědnosti
 - uplatnění nárok
- omezení prodávajícího do účinnosti smlouvy/převzetí (právního i faktického) kupujícím
- předání/převzetí
- závazky po účinnosti/převzetí (protikonkurenční, archivace, aj.)
- obecná/společná ustanovení
- akvizitní smlouva a šformální smlouva

4.2.3 Společnosti zabývající se poradenstvím v oblasti akvizic

- EEIP a. s. o Ekonomické expertízy, investiční poradenství

Jedná se o jednu z nejvýznamnějších společností působících v oboru poradenství v oblastech fúzí a akvizic, poskytování vstupní a poskytování v EU a poskytování získávání

zdroj z fond EU. Od roku 1991 se jí již podílela na více než 70 transakcích, přičemž výnosy z těchto transakcí dosahují několika miliard Euro.

EEIP spolupracuje s Evropskou komisí a RWE Group. Dalším partnerem je od roku 2006 Raiffeisen Investment v České republice. Spolu zahájili roku 2007 spolupráci v oblasti fúzí a akvizic na území střední a východní Evropy.

Hlavní oblasti činnosti se týkají poradenství v odvětvích:

- fúzí a akvizic, privatizace,
- restrukturalizace a financování,
- post-akvizici poradenství,
- zdroje a legislativa EU, projekty pro evropské instituce,
- hodnocení dopadů regulace (RIA).

Na základě svých rozsáhlých zkušeností nám tato společnost nejprve připraví akvizici nebo prodejní projekt, informální memorandum a vyhledá a identifikuje vhodné partnery. Dále se EEIP podílí na přípravě nabídek ve formě tendru podle mezinárodních standardů používaných v západních zemích pro zahraniční investory a na přípravě detailních jednání o podmínkách prodeje. Tato společnost nám následně napomáhá s celkovým uskutečněním akvizice. Radí nám při monitoringu vývoje plnění všech podmínek prodeje a při jednáních o řešení možných problémů. V rámci těchto transakcí se také podílí na oceňování hmotných i nehmotných aktiv.

V našem případě by bylo velkou výhodou, že EEIP je partnerem investiční skupiny Raiffeisen Investment, AG pro Slovenskou republiku, zejména v oblasti fúzí a akvizic. Právě přes síť tohoto partnera disponuje kontakty a nabízí možnost asistence při potenciálním kapitálovém vstupu českých společností do firem v regionu střední, východní a jižní Evropy.

Dalším bodem, s kterým by nám mohla EEIP pomoci je projekt financování a restrukturalizace. Jedná se o ekonomické poradenství, zahrnující strategické plánování a nalezení vhodného způsobu financování. Hlavním důvodem pro hledání finančních zdrojů je zahájení nových podnikatelských aktivit, vstup na nové trhy, akvizice, apod. Nejčastěji používanými nástroji financování jsou pak bankovní úvěry, leasing, rizikový kapitál, soukromý kapitál, vydání vlastních akcií a dluhopisů, aj.

V současné době je aktuální i možnost získání prostředků z EU (strukturálních fondů apod.).

Kdyby akvizice probíhala zcela v pořádku, ale poté se naskytly některé nepřijemnosti, můžeme využít postakvizitního poradenství, kdy nám společnost stále analyzuje trh a případnou konkurenci a napomáhá v řešení případných problémů i nejjasností.

- KPMG

Další velmi významnou a úspěšnou společností, která se zabývá poradenskou a akvizitní činností je KPMG. Jedná se o celosvětovou síť poradenských společností poskytujících služby v oblasti auditu, daní a poradenství. V jejich členských společnostech pracuje více než 123 000 pracovníků ve 145 zemích. Společnost KPMG Česká republika zahájila svou činnost v roce 1990. V současné době má 850 zaměstnanců a kanceláře v Praze, Brně, Liberci, Českých Budějovicích a Ostravě. V České republice působí 24 kvalifikovaných pracovníků, kteří se orientují na mapování zahraničního trhu a případných příležitostí. Z našeho pohledu funguje na podobné bázi, jako předchozí uvedená společnost.

Služby, které zahrnuje:

- Asistence při stanovení kritérií pro akvizice, včetně strategického posouzení a analýzy konkurence v požadovaném sektoru
- Identifikace klíčových cílových společností na mezinárodní úrovni
- Navázání vztahu s potenciálními cílovými společnostmi
- Ocenění
- Vypracování návrhu struktury transakce
- Poradenství při sjednávání transakce
- Poradenství týkající se financování, ať již dluhového, akciového i prostřednictvím komplexnějších nástrojů
- Dozor nad právními a ostatními problémy s cílem dosáhnout úspěšného uzavření transakce

Rok 2009 nebyl příliš bohatý na obchodní úspěchy světových společností. Mohla za to především krize, která zachvátila finanční sektor a následně se přelila do reálné politiky. Celková hodnota fúzí a akvizic je o jednu třetinu menší než minulý rok a dokonce o 53%

menší, než tomu bylo rekordního roku 2007. Nejvíce byly postíženy hlavně přeshraniční fúze a akvizice a právní ty jsou pro pohyb kapitálu klíčové. Z předchozích údajů vyplývá, že hodnota přeshraničních firemních spojení spadla v porovnání s rokem 2008 o více než polovinu.

Avšak experti se shodují, že trh fúzí a akvizic se brzy obrátí k lepšímu. Aktivitu na trhu by mohli udávat strategické kupci, kteří však musejí být stále opatrní. Podle průzkumu disponují potenciální kupci dostatečným množstvím finančních prostředků k uskutečnění akvizic. Například fondy soukromého kapitálu mají šestičlenný prachů, či hotovost, v hodnotě asi 400 miliard dolarů. Vznikající tendence je i v Evropě. Poradenská firma Boston Consulting Group provedla průzkum mezi manažery a podle něj zhruba jedna pětina firem plánuje na příští rok alespoň jednu transakci.

5. Konkrétní vstup na trh

5.1 Úvahy o podnikání v zahraničí

Před vstupem společnosti na zahraniční trh je prvotním úkolem analýza situace na trhu. Obvyklým důvodem, který by měl mít za následek rozšíření působnosti společnosti do zahraničí, je možnost zvýšení odbytu nabízených produktů a služeb. Předmětem expanze může být i rozšíření know-how, kterým disponuje firma a jeho poskytnutím například formou licence nebo zavedení výroby v zahraničí. Pro obchodování na cizích trzích mohou být dalším důvodem i investice volných finančních prostředků s přesvědčením, že budou lépe zhodnoceny, než v domácím prostředí.

V případě znemožnění bezproblémového exportu (například celními bariérami), může být překážkou vybudování místních montážních závodů, například provozů. Dalším důvodem zřízení místních provozních jednotek může být i motivace výhodnějších provozních nákladů – levnější pracovní síla, nižší logistické náklady, apod. Klíčovou otázkou před vstupem na zahraniční trh je volba teritoria, na které hodlá firma vstoupit. Při rozhodování pomáhá podnikateli uvážení všech okolních aspektů, jako je stabilita politického a ekonomického prostředí, logistická dostupnost trhu (vzdálenost, dopravní a komunikační infrastruktura), podnikatelské prostředí (bankovní služby, pojišťovny, vládní a regionální podpora zahraničních podnikatelských subjektů, daňové zatížení, zvýhodnění, cenová, mzdová úroveň), velikost potenciálního trhu obecně, prostor pro předmětné aktivity, s nimiž plánuje expandující firma na daný trh vstoupit, úroveň národního patriotismu, konkurence na daném trhu, předpoklady pro rozvoj podnikatelských aktivit (kupní síla obyvatelstva, zájem o nabízený předmět expanze, kulturní specifika), zdroje a dispozice pro předmětnou expanzi (dostupnost a kvalifikační úroveň místních pracovníků, dostupnost místních materiálů, energií), překážky a podmínosti daného teritoria (jazyková bariéra, etnická, kulturní specifika, klimatické podmínky apod.).

Teritorium volíme také s ohledem na aspekt mobility podnikání. Tímto pojmem máme na mysli snadnost přemístění podnikatelské jednotky do jiného teritoria v případě, že se v domácím teritoriu přestane podnikání vyplácet. Samozřejmě, čím méně je podnikatelská aktivita vázána na materiální prostředí, tím je přesun jednodušší.

5.2 Kontrolní služby v mezinárodním obchodě

Kontrolní služby představují nedílnou součást mezinárodního obchodu. Kontrolníinnost je potřebná ke správnému fungování podnikatelských aktivit, souvisejících s obchodníinností, ve kterýchpřebírá následující funkce:

- inspekční
- preventivní
- eliminační.

Inspekční funkce spoívá ve srovnánídříve specifikovaných požadavků a jifl reálného stavu v cí nebo výsledku nabízených služeb. Preventivní funkce má v úmyslu předcházet neřádným úinkm, které vznikají neřádným stavem v cí nebo nevhodnými postupy. U eliminační funkce p sobí kontrola jako jakési šsítoř, které vy azuje nevhodné výrobky nebo ovliv uje ur íté neřádnostíinnosti.

Provádění kontrolníinnosti související s obchodníinností vyplývá bu z obecně platné legislativy, z ustanovení uzav ené kupní smlouvy nebo smlouvy o dílo. Její právní rámec je vymezen smlouvou o kontrolníinnosti. Smlouva mezi vykonavatelem kontroly a objednavatelem nemá zákonem předepsanou formu. O výsledku kontroly musí být vydáno osv d ení o kontrolní certifikát i atest.

(Machková, 2002)

5.3 Mezinárodní cenová politika

Cena a její stanovení, je velmi důležitou veličinou celkové marketingové strategie. Ovlivňuje příjmy a tím i ziskovost podnikání. Cena je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, součástí ohodnocení výrobky spotřebitelem, a je rovněž kulturně podmíněná. Při rozhodování, jak přizpůsobit cenu na vybraných zahraničních trzích, se podnikatel soustředí na chování spotřebitele, jeho zvyklosti, postoje, motivace, celkové vnímání ceny a hodnoty zboží i služeb.

Pro spotřebitele je cena jistým ukazatelem kvality, což je v mnoha případech velmi subjektivní. Zvláště pokud nemá spotřebitel možnost dalšího srovnání. Vnímání vztahu kvalita/cena může ovlivnit také stanovení rozdílných mezí pro kvalitu (minimální) nebo cenu (maximální), pod nebo nad kterými neberou spotřebitelé výrobky v úvahu jejich porovnávání, těžitelnosti a záležitostí.

Spotřební zvyklosti ovlivňují složení výrobků a zároveň i jejich cenu. Každá země má vlastní legislativu, která více či méně kontroluje tvorbu cen na trhu. Týká se antimonopolní regulace, otázky manipulace s cenami, podfakturace nebo problému dumpingových cen, rozdílů v daních a obchodních podmínkách.

(Machková, 2002)

5.4 Rizika mezinárodního obchodu

Správně každého ekonomického procesu je spojeno riziko, že výsledky plánované zamýšlené se budou díky působení mnoha různých faktor lišit s výsledky skutečně dosaženými. Tyto jevy, které představují riziko lze jen stěží předvídat.

Většinou je pojem rizika spojován s možnými negativními vlivy na předpokládané výsledky. Může se však stát, že při podstupování některých typů rizik dojde k tomu, že faktické výsledky budou příznivější oproti očekávaným. Týká se to zejména těch rizik, která souvisejí s vývojem tržní situace, například rizika pohybu cen, kursů, úroků, apod. Riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů, případně v důsledku zkázy hodnot, ale na druhé straně s sebou přináší i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s předpokladem.

Snažíme-li se vyhnout riziku, nevede většinou k příznivým hospodářským výsledkům, ale k nevyužívání podnikatelských příležitostí, pro něž je podstupování rizik podmínkou.

Zvýšení prvku nejistoty se stalo pro mnohé podnikatelské subjekty impulsem, aby změnily přístup k rizikům. Tento posun lze charakterizovat jako odklon od tradičně pasivně požímané

rizikové politiky podnik směrem k aktivnímu zvládnání rizikovosti výběrem vhodných alternativ při rozhodování o strategických otázkách rozvoje podniku.

(Machková, 2002)

5.5 Konkrétní záměr BFB ó Falco s.r.o.

5.5.1 Slovensko jako cílené území mezinárodního obchodu

Slovensko, jako jeden z nových členských států Evropské unie, se rozhodlo nezavádět žádná přechodná opatření, která by bránila volnému přístupu pracovníků z České republiky na slovenský trh práce. Slovensko tak ve vztahu k českým občanům uplatňuje tzv. komunitární jednotu a v plném rozsahu umožňuje využívat práva volného pohybu občanů členských zemí EU na svém území.

Sdružení ochrany majetku a osob (ZOMO) tak se nazývá uskupení, pod které spadají všechny kvalitní bezpečnostní agentury na Slovensku. Tato organizace nabádá své členy, aby se řídili podle platných norem a pravidel a dále je jim oporou při řešení problémů vzniklých na základě jejich profesionální činnosti. Jejím hlavním cílem je samozřejmě snižování kriminality.

5.5.2 Základní informace

Prvotní myšlenka ke vstupu na zahraniční trh byla získání nového zákazníka. Na začátku roku 2010 se zúčastnila společnost BFB ó Falco s.r.o. výběrového řízení. To bylo vyhlášeno společností XY působící v Severo-českém kraji, která se orientuje především na tiskový průmysl. Výběrové řízení bylo vyhlášeno na základě rozvázání spolupráce se stávající bezpečnostní agenturou. Hlavním důvodem byla nespokojenost s poskytovanými službami, cena za dodávané služby a v neposlední řadě neshody s dodavatelem těchto služeb. Bezpečnostní služba BFB ó Falco s.r.o. splnila všechny požadovaná kritéria kladená společností. Byla tedy vybrána a navázala spolupráci s firmou XY.

Společnost XY působí i na ostatních trzích Evropy. Jedna z jejích dceřiných společností sídlí v objektu nacházejícím se na Východním Slovensku. Tento objekt střeší jedna nejmenovaná slovenská bezpečnostní agentura, která působí v dané oblasti. Ta se potýká s jistými problémy uvnitř firmy a uřízením nadále schopna zabezpečit daný objekt.

Společnost XY se, díky nespokojenosti se svou slovenskou bezpečnostní službou, obrátila s touto nepřijemností právě na BFB ó Falco s.r.o. Požádala vedení, zda by bylo schopné vypracovat nabídku i na zabezpečení objektu na slovenském trhu.

Bezpečnostní služba BFB ó Falco s.r.o. spatřila v této možné spolupráci nejen výzvu, ale i další ze způsobů rozvoje celého podniku. Management společnosti podstoupil analýzu situace, zda je schopen zajistit požadovanou službu XY. Dívodem záměru XY o ukončení smluvního vztahu se slovenskou bezpečnostní agenturou byl nedostatek prostředků agentury na financování fyzické ochrany. Tuto situaci společnost řešila levněji a pro společnost XY nedostačující variantou zabezpečení, kterými jsou elektronické systémy.

Společnost BFB ó Falco s.r.o. tedy přišla s myšlenkou kontaktovat bezpečnostní službu na Slovensku a nabídnout ji spolupráci. Doposud jišlo probíhlo několik jednání, kde bezpečnostní služba BFB ó Falco s.r.o. představila svou vidinu kooperace mezi bezpečnostními agenturami. Nevhodným způsobem vstupu na slovenský trh je vstoupit bez jakékoliv strategie a přijít na trh s iluzí jakéhosi krátkodobého výnosu z této investice. Slovenská bezpečnostní firma jišlo má své know-how, je známá v oblasti svého působení a v případě společného postupu a přenechání části podniku a svých zákazníků by v-e vedlo k dlouhodobému strategickému růstu obou firem.

V tuto chvíli souhlasí slovenská bezpečnostní firma s možným přenecháním všech objektů, kde působí fyzická ochrana. Podmínkou je financování a zajištění této polovíky ze strany BFB ó Falco s.r.o. Situace se v současnosti nachází ve fázi plánování.

Tento záměr můžeme opatřit rozdělit na dva typy akvizice. V prvním případě jde o snahu společnosti BFB ó Falco s.r.o. o zabezpečení vytyčeného slovenského objektu. V tom sleduje výbornou příležitost k dosažení zisku. Nejprve by musela vykat na rozvázání smluvního vztahu mezi slovenskou bezpečnostní agenturou a slovenskou firmou. Dalším krokem by bylo zamstnání a získání nových zamstnanců. Hlavními nevýhodami jsou reakce lhůta pro odstoupení od smlouvy mezi slovenskou bezpečnostní agenturou a střešeným objektem, která

trvá v t-inou 6 m síc . Obstarat nové zam stnance se jeví jako dal-í p ít fl. Zeza átku by mohli být posláni na Slovensko stávající e-tí zam stnanci. To je ov-ém velmi nákladné po stránce dopravy, diet i ubytování.

Slovenská bezpe nostní agentura má v dané oblasti již své jméno. A díky její ochot spolupracovat se nabízí možnost kapitálového vstupu. Tuto možnost vnímáme tedy jako akvizici, ve smyslu spojení podnik . Bezpe nostní agentura na Slovensku by nep í-la o své zákazníky, které zabezpe uje formou fyzické ostrahy. P enechala by je spole nosti BFB ó Falco s.r.o. Výhodou je jednodu-í a rychlejší vstup na zahrani ní trh.

5.5.3 P edb fná nabídka zabezpe ení firmy na Slovensku

Spolupráce mezi dv ma bezpe nostními slufbami je v sou asné době ve fázi jednání a up es ování požadavk a kladených podmínek obou smluvních stran. To ale nem ní situaci poptávky firmy XY po novém dodavateli zabezpe ení formou fyzické ostrahy. Na první pohled velmi nestandardní pr b h m fle být strategickým krokem k úsp chu. Proto se spole nost BFB ó Falco s.r.o. rozhodla vynaložit finan ní prostředky na zabezpe ení objektu firmy XY spolu s p evzetím stávajících zam stnanc fyzické ostrahy. Bezpe nostní slufba BFB ó Falco s.r.o. klade veliký d raz na tuto investici. Vytvo íla nabídku spole nosti XY a vý-í mezd po p evzetí nových zam stnanc . Pozornost bude soust ed na na kompletní proces. V p ípad bezproblémového postupu bude uzav ena smluvní dohoda o budoucí spolupráci.

Objekt st efilo dohromady 6 zam stnanc . BFB ó Falco s.r.o. nabídlo spolupráci v-em z nich. Dále poskytla slovenská bezpe nostní slufba pult centrální ochrany ke stálému využití. Protože je eská spole nost zvyklá na své technologické postupy, musela p ed za átkem celého fungování v-e d kladn p ípravit. P ípravy se týkaly pro-kolení nových zam stnanc a celkových úprav bezpe nostního systému.

Ob bezpe nostní slufby se shodly a schválily následující nabídku:

- ro ní cena za provád ní fyzické ostrahy areálu íní 1.400.000,- K

V cenách ostrahy za službu jednoho zaměstnance jsou již zahrnuty například (za práci v noci, ve dnech pracovního volna, dovolená, výstroj a výzbroj, krmení a ošetřování psa). Cena služebního psa je zahrnuta v ceně ostrahy.

- Roční pronájem zabezpečovacího systému činí 130.000,- Kč

V ostraze jsou zahrnuty:

- Budovy sklad a dílen
- Administrativní budovy
- Třídílné stroje
- Úpravný

- Montáž a provoz elektronického obchůzkového systému v hodnotě 15.000,- Kč
dodá BFB a Falco s.r.o. zdarma
- Montáž zabezpečovací techniky na třídílné stroje zdarma

Způsob provádění ostrahy a ochrany na tomto objektu

- Kontrola všech procházejících osob s cílem zjištění oprávněnosti jejich vstupu a zabránění vynášení majetku vyjma v případě, na které jsou vystaveny žádné doklady (faktury, apod.)
- Kontrola všech projíždících vozidel s cílem zjištění oprávněnosti jejich vjezdu a zabránění vyvážení majetku vyjma v případě, na které jsou vystaveny žádné doklady (dodací listy, faktury, apod.)
- Provádění pravidelných patrolek ve střeženém objektu, v případě požadavku zákazníka se služebním psem, s cílem zabránění pohybu nepovolaných osob ve střeženém objektu.
- Výstraha ostrahy, dle požadavku zákazníka (tonfa, slzotvorné prostředky, apod.)

Mzdové náklady na 6 zaměstnanců by činily pro BFB a Falco s. r. o. částku 1.080.000,- Kč ročně. Dalším nákladem je krmivo pro psa, které společně vyjde na 12.000,- Kč ročně.

Pokud-li, bude na celý projekt vynaložena společně BFB a Falco, s.r.o. 1.092.000,- Kč a ten by jí následně vynesl 1.530.000,- Kč. Pohybovala by se na konci zúčtovacího období v kladných číslech částkou 438.000,- Kč. Ovšem toto je velmi hrubý výpočet. Ve skutečnosti bude

zálečet na dalších smluvních ujednáních. Například v České republice je standardní, že si zákazník platí náklady na energie sám. Dále je nutné počítat dopravu. Konkrétní částka bude známa až po uplynutí několika měsíců od podepsání smlouvy. Zatím je plánováno, že by vedení společnosti BFB o Falco s.r.o. jezdilo na kontroly jednou za měsíc. Cesta tam a zpět činí zhruba 1500 km. Počítáme tedy minimálně dalších 36.000,- Kč vynaložených za naftu. Stále se tento výsledek jeví v porovnání s českým trhem velmi nadstandardní. Je tedy vidět, že by se celý projekt bezpečetní služba BFB o Falco s.r.o. vyplatil. A s možností získat i další objekty tohoto typu, by neměl být problém v průběhu celého záměru.

Bezpečetní služba BFB o Falco s.r.o. si musí důkladně rozmyslet celé následující počinání. Dalším úkolem by mělo být zanalyzování ostatních objektů. Objekt, kterému již vypracovali nabídku, vypadá jako ziskový. To však nemusí platit u ostatních objektů.

6. Inovace, směr k úspěchu

6.1 Faktory omezující rozvoj malých a středních podniků

Výzkumná –et ení faktor , které omezují rozvoj malých a středních firem, byla prováděna z různých pohledů zaměřených na podnikatelské prostředí České republiky. Jako faktory působící negativně na podnikání a vývoj celého podnikatelského prostředí byly nejčastěji uváděny:

- současná ekonomická situace v České republice
- domácí konkurence
- vysoké úrokové míry
- legislativní omezení
- dostupnost financování
- zahraniční konkurence
- náklady na energie.

(Já, Rydvalová, 2005, str. 16)

6.1.1 Rámcové podmínky ovlivňující podnikání

Následující rámcové podmínky se zabývají podnikáním ve svobodném trhu a vycházejí ze studie šGlobal Entrepreneurship :

- finance, tedy dostupnost kapitálu pro podnikatele, a to jak v počátku podnikání, tak i v období růstu firmy, rozvoje produktu na trhu
- vládní politika zahrnující
 - složitost a administrativu spojenou se založením podniku, dobu registrace firmy (v České republice je cca 65 dní, v Dánsku a Irsku např. 3 dny)
 - snadnost vymáhání pohledávek
 - výši daňového zatížení
 - složitost daňové soustavy

- špodnikatelské ovzdu-íö, které vláda ve spole nosti vytvá í.
- vládní podp rné programy podnikání, a ufl z pohledu absolutní vý-e finan ních prost edk , tak i programové nabídky podpory, administrativní náro nosti a dostupnosti podnikatel m
- úrove vzd lání, vzd lanost, schopnost aplikace znalostí v praxi, dovednosti lidí jsou klí ovými faktory úsp chu v podnikání
- transfer vstupu v dy a výzkumu do podnikatelské sféry, nejv t-í p ínos svému okolí mají ty firmy, které umí vyuflít inovací, ímfl si vytvá í nové trhy
- obchodní partne i, slufby, obchodní praktiky a právo jsou dal-í rámcovou podmínkou ovliv ující podnikání, protofle i malý a st ední podnikatel pot ebuje p i svém konání slufby da ových a ú etních poradc , právník , atd.
- situaci na trhu lze chápat z hlediska globálního, z hlediska domácího trhu a z hlediska otev enosti trhu, zde si pokládáme otázku nutnosti a vý-e dodate ných náklad pot ebných pro vstup na cizí trh
- podnikatelská mentalita souvisí s tradicemi a kulturou daného státu
- fyzická struktura, tedy technické zázemí v oblasti dopravy, telekomunika ních slufleb a dostupnost podnikatelských prostor.

(Já , Rydvalová, 2005)

6.2 V-eobecné a subjektivní p í iny neúsp chu v podnikání

Tyto p í iny lze rozd lit do dvou skupin. První skupinou jsou v-eobecné p í iny: nep íznivý ekonomický vývoj, inflace, omezený p ístup ke kapitálu, úv rové podmínky, administrativní (právní p edpisy, p írodní podmínky). Tyto p í iny lze v jisté mí e omezit nap . vhodným poji-t ním.

(Já , Rydvalová, 2005)

Dal-í skupinou jsou subjektivní mofnosti a podmínky kaflého podnikatele, nej ast j-í jsou:

- *nedostatek zku-eností*
- *podcen ní cíle, obchodní strategie*
- *p ehnaná optimistická p edstava o velikosti trhu*

- *podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání*
- *nedostatek oběžného kapitálu a nákladné zahájení podnikání*
- *nepřipravená expanze podniku*
- *špatné ekonomické řízení*
- *nevhodné umístění podniku*
- *nedostatečné řízení personálu*
- *podcenění právních vztahů ve firmě*
- *neexistence firemní kultury podniku.*

(Já , Rydvalová, 2005, str. 19)

6.3 Inovace

Pojem inovace si můžeme vysvětlit ve významu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě. Teorie systému inovací vypracoval J. A. Schumpeterem, který pod pojem zahrnoval:

- *výrobu nového výrobku*
- *zavedení nového výrobního procesu do výroby*
- *použití nových dosud neznámých zdrojů*
- *získání nového trhu*
- *změny v řízení a organizaci výroby.*

(Já , Rydvalová, 2005, str. 55)

Inovace je procesem provádění neustálých změn. Tyto změny přináší podnikateli určité konkurenční výhody a pomáhají mu vylepšit si svou pozici na trhu. Malé a střední podniky zpravidla patří mezi inovační podniky. Jejich hlavním předmetem podnikání je realizace projektu nového produktu (výrobku, technologie, služby) do fáze tržního umístění.

(Já , Rydvalová, 2005)

6.3.1 Inovační proces

Inovačním procesem se rozumí rozvinutí výchozího inovačního podniku, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod. Tím myslíme vysokou kvalitu, přijatelnou cenu a dobrým nasazováním vstupu na trh.

Zdroje inovačních podniků je třeba hledat ve vnitřním i vnějším prostředí organizace. Proces inovace je uceleným procesem, který zahrnuje intenzivní výzkum, přes aplikaci jeho výsledků až po jejich komerční využití, a proto je nutná spolupráce podniku s jinými obchodními partnery. Nejvýznamnějšími partnery jsou zákazníci, dodavatelé nebo také vědeckovýzkumné instituce.

Malým a středním podnikům zřejmě ují cestu nízké finanční prostředky na inovaci. Ale díky své vysoké flexibilitě, reagující na situaci trhu, jsou stálejším prvkem inovačního podnikání. Finanční prostředky musí nabývat za státní podpory společně s nástroji Evropské unie.

Úspěšné inovace nejsou náhodou, ale naopak plánovaným řízeným procesem. Vše je založeno na systematickém a cílevědomém vyhledávání změn a analýze možností. Každý podnikatel se rozhoduje, jakému typu inovací dá přednost. Zda má potenciál pro RADIKÁLNÍ INOVACE, tvorbu a zavádění zcela nových výrobků a technologií s vysokou mírou nejistoty nebo se zaměří spíše na PŘÍRÁTKOVÉ (INKREMENTÁLNÍ) INOVACE zlepšující jeho současně existující technologie s nízkou až téměř neexistující mírou nejistoty.

(Já, Rydvalová, 2005)

Bezpečnostní služba BFB o Falco s.r.o. si je vědoma důležitosti inovace. Jako pro většinu firem je i pro ni cestou k větší konkurenceschopnosti. Hlavní inovací v tomto středním podniku je pokus o vstup na zahraniční trh. Získání nového trhu je velmi přínosné. V případě kapitálového vstupu na slovenský trh je společnost BFB o Falco s.r.o. schopna investovat do zajištění fyzické ochrany. Protože většina bezpečnostních agentur v dané oblasti využívá elektronických zabezpečovacích systémů, je schopnost udržení fyzické ochrany velkou výhodou. V případě příchodu společnosti BFB o Falco s.r.o. na slovenský trh je dalším přínosem nový vlastní elektronický bezpečnostní systém. V oblasti elektronických bezpečnostních systémů jsou slovenské bezpečnostní služby poněkud pozadu. Společnost

BFB ó Falco s.r.o. musela pořídit pardubickou společnost o monitoring a péči o používaného elektronického systému na Slovensku. Mění se týká především zjištění použití úrovně a typ signál. BFB ó Falco s.r.o. se snaží o zavedení nových technologií na slovenském trhu a tím sleduje vytvoření lepší pozice oproti konkurenci.

7. Zhodnocení

Popisovanou expanzi BFB ó Falco s.r.o. je možné provést v zásadě dvěma způsoby, oba jsou charakterizovány pojmem akvizice. Prvním způsobem akvizice, a to z pohledu podnikové ekonomiky je myšlen kapitálový vstup do slovenské společnosti s cílem zvýšení její konkurenceschopnosti. Druhým způsobem je akvizice z pohledu mezinárodního marketingu, pod kterým rozumíme získání nových zákazníků a přítomnost na konkrétním slovenském trhu, bez kapitálového vstupu do slovenské firmy poskytující bezplatnou službu. S touto agenturou by poté nastal stejný klient vypověděl smluvní závazky a ponechal by tak prostor pro investice BFB - Falco s.r.o.

Věc bude tedy odvozeno z budoucího ujasnění dlouhodobých plánů rozvoje společnosti BFB ó Falco s.r.o. Toto ujasnění bude známo náročné, nebo se jedná o stejný a nejnáročnější krok v celé historii existence společnosti. Jak kapitálový vstup, tak investice v zahraničí bude provázeno značnými finančními náklady a časovými nároky jednáními i vyjednáváním buď s firmou, kde by se BFB ó Falco s.r.o. snažilo získat podíl, či se slovenskými úřady. Přelstvení obou zemí v EU celou operaci zjednoduší, ale i tak se musí věc náležitě připravit formou podrobného podnikatelského záměru, vyšetření vstupních nákladů, očekávaných výnosů a určení doby návratnosti investice. Teritoriální rizika jsou na Slovensku zanedbatelná.

V nedávné době zavedená Jednotná kontaktní místa (JKM) jsou další zajímavou alternativou v rozhodování o vstoupení BFB ó Falco s.r.o. na slovenský trh. Hlavním cílem těchto míst, je pomoci českým podnikatelům s orientací a získáním informací o podmínkách podnikání v oblasti služeb na trzích Evropské unie. Tato místa najdeme v patnácti říšských úřadech po celé republice. Služba by měla především poskytnout zdarma informace malým a středním firmám, které se na cizích trzích obtížněji orientují. Teoreticky by měla být tato místa od začátku roku zprovozněna ve všech říšských zemích. Součástí kontaktními místy by měla fungovat i elektronická služba, kde si podnikatel může zažádat o potřebné informace. Podmínkou je ovšem možnost elektronického podpisu.

Dále je možné využít nabídky soukromých subjektů specializujících se na poradenskou činnost v oblasti zahraničního obchodu, jejichž úkolem je zpracovat přesný podnikatelský

zámr se v-emi náležitostmi. Tato možnost je rovněž na zvážení BFB ó Falco s. r. o., zda se vyplatí finanční a není možné stejného výsledku dosáhnout vlastním úsilím.

ZÁV R

V rámci bakalářské práce zpracovávané na téma Akvizice bezpečnostní agentury na vybraném zahraničním trhu byl především sledován souasný stav vstupu společnosti BFB ó Falco s.r.o. na slovenský trh.

Na základě etní souasného legislativního stavu v české republice a na Slovensku je možné uvést, že absence zákon v české republice neumožňuje bezpečnostním agenturám snadný přístup na zahraniční trhy.

Zpracováním bakalářské práce byl zjištěn stav možností využití bezpečnostních agentur. Průzkum vechinností společnosti vysvětlil způsob základní orientace na trhu bezpečnostních služeb. Další informace byly o způsobech zajištění ochrany majetku a osob a celkové zabezpečení objektu. Dále seznámení s technologickým zázemím, které je potřebné k zajištění objektu.

Přiblížení podnikatelského záměru znamenalo další posun vpřed a bylo velkým přínosem nových zkušeností. To vedlo k poznání zahraničních trhů. Především po stránce kooperace zahraničních bezpečnostních služeb a možnostech vykonávání nabízených služeb v daném státě. Dalším kladem bylo přihlídnutí k různým metodám vstupu na zahraniční trh, seznámení se s institucemi, které napomáhají expandovat na zahraničním trhu.

Poznatkem práce bylo přihlídnutí ke komplexnímu chodu společnosti, k celkové důležitosti managementu s dokonalou orientací v dané problematice, možnost poznat silné a slabé stránky v prostředí bezpečnostních agentur a schopnost předvídat případné problémy v podobě konkurence.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit možnosti vstupu české bezpečnostní agentury na zahraniční trh a zhodnotit smysluplnost a efektivnost této akvizice. U pojmu akvizice vysvětlit oboje použití termínu na konkrétním případě a zhodnotit jak také může inovace v mezinárodním obchodu přivést vyšší konkurenceschopnost a vyšší zisk.

V této práci jsem se snažil ke všem těmto cílům přihlídnout v maximální možné míře a s dostatkem informací poskytnout komplexní pohled na vstup BFB ó Falco s.r.o. na slovenský trh.

Závěrem lze tedy konstatovat, že vytyčené cíle byly dosaženy a práce m. j. sloužit firmě BFB a Falco s.r.o. jako hodnotný podklad pro rozhodnutí, která se jí budou v nejbližší době týkat.

Seznam poufíté literatury

Citace

1. MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5
2. VEBER, J., SRPOVÁ, J., *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, únor 2002. ISBN 978-80-247-2409-6
3. JÁ, I., RYDVALOVÁ, P., FIÍKA, M.. *Inovace v malém a středním podnikání*. Praha: Computer Press, prosinec 2005. ISBN 80-251-0853-8
4. MACEK, P., *Soukromé bezpečnostní služby*. Praha: Policejní akademie R, 1997. ISBN 80-85981-62-9

Bibliografie

5. OND EJ, J., *Mezinárodní právo veřejné, soukromé, obchodní*. Plzeň : Aleš Konečný, s.r.o., 2004 ISBN 80-86898-02-4
6. MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X
7. BENEŠ V., *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0558-3
8. MACEK, P., *Privátní bezpečnostní služby*. Praha: Police History, 2005. ISBN 80-86477-23-1

Internetové zdroje

9. Bezpečnostní služba [online]. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.bfb-falco.cz/>>
10. KBS o český klub bezpečnostních služeb [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.ckbs.cz/>>
11. Chráněné pracovní místo a prac. dílna [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/do_info/ostatniinformace/chpm_chpd>
12. Welcome to CoESS o Konfederace evropských bezpečnostních služeb [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.coess.org/Default.htm>>
13. Podnikání v EU o Evropská unie v české republice [online]. 2010 [cit. 2010-03-24]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/ceskarepublika/service/business/index_cs.htm>
14. Segmentace mezinárodních trhů o Businessinfo.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/segmentace-mezinarodnich-trhu-vyber-cil/1001370/41007/>>
15. Profilování tržních segmentů [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/profilovani.php>>
16. EEIP o Ekonomické expertízy, investiční poradenství [online] 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.eeip.cz/>>

17. KPMG in Czech Republic [online]. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW:

<http://www.kpmg.cz/index.shtml/cz/services/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=brand>

Seznam příloh

- Příloha A Koncesní listina (Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob)
- Příloha B Koncesní listina (Podniky zajišťující ostrahu majetku a osob)

Přílohy

Příloha A Koncesní listina (Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob)



Příloha B Koncesní listina (Podniky zajišťující ostrahu majetku a osob)

Okresní úřad Česká Lípa
Okresní živnostenský úřad

č.j.: 7903/98/2 Ev.č.: 350100-26708-02

Koncesní listina

vydaná právnické osobě

č.j.: 7903/98/1 ze dne: 28. 7.1998

se na základě rozhodnutí o změně č.j. 7903/98/2 vydaného
Okresním živnostenským úřadem v České Lípě dne 30. 6.1999
mění takto:

Obchodní jméno : BFB-Falco s.r.o.

Sídlo : Poříčí 3010
470 01 Česká Lípa

Identifikační číslo: 250 38 648

je oprávněn(a) k provozování koncesované živnosti

**Podniky zajišťující ostrahu
majetku a osob**

Koncesní listina je vydána na dobu: Neurčitou

Podmínky stanovené pro provoz živnosti zůstávají nadále
v platnosti.

V České Lípě dne: 30.6.1999

 
František Housa
vedoucí Okresního živnostenského úřadu
Okresního úřadu Česká Lípa

